



JAARVERSLAG 2025

**Samen voor
gelijke kansen**



Samen voor gelijke kansen

Beste lezer,

Het schrijven van dit voorwoord is voor mij altijd het moment om de balans op te maken. Ik moet denken aan een koud donker marktplein van een middelgrote stad in Nederland waar medewerkers van het Leger des Heils een warme maaltijd uitdelen. Al snel blijkt dat zo'n tien mensen al een tijd aan de rand van het marktplein bivakkeren. Terwijl we daar staan, houden agenten in drie politieauto's een oogje in het zeil want één van de mannen uit de groep vertoont onbegrepen gedrag en is vandaag goed boos op iedereen in zijn omgeving. Nadat iedereen is voorzien van eten, toiletartikelen en een paar warme sokken, rijden we weg en verlaten ook de agenten het marktplein. Een somber gevoel overvalt me. We hebben weliswaar weer heel wat magen gevuld en een luisterend oor geboden maar het echte probleem is hier natuurlijk niet mee opgelost. Deze mensen kunnen werken aan herstel als ze uit de overlevingsstand komen maar uit ervaring weten we dat dit alleen gebeurt met een passende woonplek. Pas dan komt er rust en kan er indien nodig begonnen worden met een behandeling. Ik vind kracht in de gedachte dat God gelukkig niet loslaat, nóóit loslaat, met wie Hij ooit begon. Want elk leven heeft betekenis ook in onzekere tijden. Het Leger des Heils blijft zich dan ook onvermoeibaar inzetten om dakloosheid te bestrijden en om mensen perspectief te bieden die door armoede, psychische kwetsbaarheid of sociale uitsluiting geïsoleerd zijn. Ook in een verdeelde samenleving waarin het individu de norm is geworden en mensen niet meer vanzelfsprekend naar elkaar omkijken. Het tegenovergestelde zagen we dit jaar gelukkig

ook bij een nieuw initiatief op Urk. Hier werd de kracht van een sterke gemeenschap duidelijk. Melissa (24) initiatiefnemer van jongerencafé Kuppies merkte op dat veel jongeren zich eenzaam voelen en besloot een activiteitscentrum te openen. Zo gezegd zo gedaan want doordat iedereen zijn handen uit de mouwen stak, opende Kuppies (het Urker woord voor kopje) in een mum van tijd haar deuren. Het resultaat mag er zijn: een inspirerende ontmoetingsplek waar jonge mensen gezien worden en geestelijk groeien. We zijn dankbaar voor alles wat er binnen en samen met het Leger des Heils wordt gedaan om de mens centraal te stellen. Elk jaar doen duizenden mensen een beroep op onze zorg en ondersteuning. Jongeren, ouderen, mensen die kampen met eenzaamheid, complexe problemen en of armoede. In de dagelijkse praktijk komen we het allemaal tegen. En telkens worden we weer opgeroepen om onze missie toe te passen: er zijn voor mensen. Wij geloven dat ieder mens ertoe doet en recht heeft op een eigen plek en hulp. Onze medewerkers, vrijwilligers en donateurs werken samen hard om perspectief te bieden, om nieuwe kansen te creëren voor mensen die dat heel hard nodig hebben. De vruchten van die inspanningen zijn te lezen in dit jaarverslag.

Met zegengroet,

Bente S. Gundersen,
commandant van het Leger des Heils
in Nederland, Tsjechië en Slowakije.



16 Aan het einde van de nacht is daar de ontbijtflits



38 Het Leger des Heils is wereldwijd actief in ruim 130 landen



Lego en limonade in de buurthuiskamer

26

14
Onze impact in cijfers



44

Het Leger des Heils is een christelijke organisatie en het christelijk geloof bepaalt onze identiteit



62 Verweven levens: de waarde van een maatje



74 Fondsenwerving

37
‘Stem van minderheden wordt naar achteren gedrukt’



Inhoud

- 3 Samen voor gelijke kansen
- 6 Wat we willen bereiken
- 9 Inleiding

10 HET JAAR 2025

- 12 Impact van het Leger des Heils op de samenleving
- 16 **Artikel** aan het einde van de nacht is daar de ontbijtflits
- 18 De samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen
- 22 Meerjarenbeleid
- 26 **Artikel** ‘Lego en limonade in de buurthuiskamer’
- 30 2025 in het kort
- 37 Halsema pleit in Majoor Bosshardt rede voor sterk maatschappelijk middenveld
- 38 Internationale Ontwikkeling en Samenwerking
- 41 Family Tracing Services

42 HET LEGER DES HEILS

- 44 De mensen van het Leger des Heils
- 47 Textielinzameling
- 48 Duurzaamheid
- 50 Dialoog met belanghebbenden

52 ORGANISATIE

- 54 Governance
- 57 Besturen Toezichhoudende organen
- 58 Overzicht nevenfuncties
- 60 Rooster van aftredende toezichhouders
- 61 Medezeggenschap
- 62 **Artikel** Verweven levens: de waarde van een maatje
- 64 Kwaliteit van hulp en dienstverlening
- 67 Integriteitssysteem
- 69 Personeel en beloning
- 70 Hoofdpijnen financieel beleid
- 74 Fondsenwerving
- 78 Beleggingen
- 81 Risicoanalyse
- 84 Vermogen
- 86 Weerstandfactor
- 88 Gang van zaken tijdens boekjaar
- 90 Vooruitzichten en gecombineerde begroting 2026
- 94 Bestuursverslag Stichting leger des Heils (statutair)

98 JAARREKENING 2025

- 101 Inleiding
- Financiële overzichten Leger des Heils in Nederland**
- 102 Gecombineerde balans
- 103 Gecombineerde staat van baten en lasten
- 104 Gecombineerd kasstroomoverzicht
- 105 Totstandkoming van gecombineerde financiële overzichten
- 108 Toelichting op de gecombineerde balans
- 118 Mutatieoverzichten
- 120 Langlopende schulden
- 121 Fondsen op naam
- 122 Toelichting op de gecombineerde staat van baten en lasten
- 126 Toelichting bestedingen aan doelstellingen
- 128 Bezoldiging stichtingsdirectie en toezichhouders
- 130 Statutaire balans Stichting leger des Heils
- 131 Statutaire staat van baten en lasten Stichting leger des Heils
- 132 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- 133 Grondslagen van waardering van activa en passiva
- 136 Grondslagen van resultaatbepaling
- 138 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum
- 139 Toelichting op de statutaire balans Stichting Leger des Heils
- 144 Toelichting op de statutaire staat van baten en lasten
- 146 OVERIGE GEGEVENS EN BIJLAGEN**
- 148 Overige gegevens
- 149 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 156 Meerjarenoverzicht

Wat we willen bereiken

Het Leger des Heils is een beweging van geloof, liefde, hoop en perspectief; van soup, soap & salvation. Het Leger is ontstaan vanuit de overtuiging dat God alle mensen liefheeft en dat daarom ieder mens recht heeft op een menswaardig bestaan en erkenning. Wij onderkennen en tonen eerbied voor de fundamentele waarde en waardigheid van elk individu. Wij bevestigen het recht van mensen op aanvaarding, respect en inclusiviteit ongeacht leeftijd, etniciteit, genderidentiteit of -expressie, seksuele geaardheid, status en mogelijkheden. Wij willen blijvende impact op de samenleving hebben. Dit komt tot uiting in de volgende idealen en doelen:

Verbondenheid met God

Wij geloven dat mensen ertoe bestemd zijn te leven in verbondenheid met God. Die verbondenheid leidt tot wat de Bijbel noemt 'het leven in al zijn volheid'. Het is onze overtuiging dat Jezus de weg is naar dit leven. Daarom verkondigen we, waar mogelijk en passend, het Evangelie. We nodigen mensen uit Jezus te leren kennen en hun leven aan Hem toe te wijden.

Menswaardig leven

Een dak boven je hoofd, genoeg voedsel, iets te doen hebben, een nieuwe kans als je foute keuzes hebt gemaakt... het zijn basisvoorwaarden voor een menswaardig bestaan. Enkele honderdduizenden Nederlanders ontbreekt het hieraan. Het Leger des Heils maakt zich daarom sterk voor onderdak, zorg, werk en/of opleiding voor iedereen.

Persoonlijke aandacht

Gezien en gekend worden. Ook dat hebben mensen nodig om tot hun recht te komen. Daarom creëert het Leger gelegenheden waar mensen elkaar ontmoeten en samen kunnen optrekken. Ook bieden we op verschillende manieren geestelijke zorg en pastorale bijstand.

Onderlinge betrokkenheid

In een menswaardige samenleving zijn mensen op elkaar betrokken. Samen met andere organisaties bestrijdt het Leger des Heils daarom eenzaamheid. Zelf geven we hieraan onder meer vorm door mensen op te zoeken en contacten te leggen. Ook realiseren we projecten op het gebied van werk, vrije tijd en huiskamers van de buurt. In de 'huiskamers' bieden we mensen de gelegenheid om op basis van gemeenschappelijke vragen en interesses bij elkaar te komen.



Sociale gerechtigheid

Het welzijn van mensen is ook afhankelijk van een rechtvaardige samenleving. Daarom zet het Leger des Heils zich in voor de rechten op vrijheid, huisvesting en zorg. We doen dat onder meer door ons in het publieke debat te mengen, te lobbyen bij de overheid, tegen mensenhandel te strijden, armoede tegen te gaan en oorlogsvluchtelingen op te vangen. Dat doet het Leger in binnen- en buitenland, ook op het terrein van internationale ontwikkelingssamenwerking.

Goed rentmeesterschap

Het is van groot belang om Gods schepping te beschermen en te bewaren voor toekomstige generaties. Daarom willen we als rentmeester verantwoord omgaan met de ecologische systemen en natuurlijke hulpbronnen in onze omgang met materialen, middelen en gebouwen. Naast het tegengaan van voedselverspilling en herbestemming van goederen, willen wij waar mogelijk een betekenisvolle rol spelen in de transitie naar circulair textielgebruik.

Persoonlijke ontwikkeling

Wij geloven dat mensen door God gegeven capaciteiten hebben om te groeien en zich te ontwikkelen. Op tal van manieren biedt het Leger des Heils hier ruimte aan. Denk aan trainingen op het gebied van wonen, leven en werken. Maar ook aan het creëren van gelegenheden om goed te doen voor een ander. Bovendien bieden we activiteiten aan met betrekking tot reflectie, bezinning, verdieping en geestelijke groei.

Inspiratie

Mensen zijn spirituele wezens. Vroeg of laat zoeken we verbinding met Datgene dat groter is dan wijzelf. Op de een of andere manier zijn mensen allemaal op zoek naar wat mooi, goed en waar is. Vanuit zijn christelijke overtuiging ontplooit het Leger daarom activiteiten die gericht zijn op inspiratie en geloof. Dit doen we zelf of samen met anderen. Denk hierbij onder meer aan concerten, events en vieringen.

Geloofsgemeenschappen

Voor wie dat wil biedt het Leger des Heils een geestelijk thuis. Op tal van plaatsen en op heel wat manieren zijn

geloofsgemeenschappen gevormd. In deze gemeenschappen versterken we ons geloof in Jezus Christus en moedigen we elkaar aan Hem in het dagelijks leven te volgen. In een sfeer van vertrouwen vierten we het leven, rouwen we bij verlies en zien we naar elkaar om.

Sustainable Development Goals

In grote mate sluiten de idealen en doelen van het Leger des Heils aan bij de zogeheten Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Deze maken deel uit van een internationale ontwikkelingsagenda tot en met 2030. Kernpunten van de Sustainable Development Goals zijn een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering.

De inhoud en richting van ons werk als Leger des Heils worden ingegeven door de leefregel God lief te hebben boven alles en onze naaste als onszelf. In dat licht nodigen we mensen uit volgelingen van Jezus te worden en kijken wij naar sociale misstanden en zingevingsvragen van deze tijd. Vanuit ons christelijk geloof zijn we met elkaar en anderen in gesprek over persoonlijke motieven. ●

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2025 van Stichting Leger des Heils. Stichting Leger des Heils is onderdeel van het Leger des Heils in Nederland. De rechtspersonen die behoren tot het Leger des Heils in Nederland en die de naam 'Leger des Heils' dragen, onder die naam naar buiten treden en het bekende rode schild als logo voeren, vormen samen een groep. De Leger des Heilsgroep waarborgt, door middel van verbindende regelingen, de eenheid van beleid en missie.

Het Leger des Heils in Nederland bestaat uit de volgende juridische entiteiten:

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

Het Leger des Heils in Nederland acht zich eraan gehouden om als groep verantwoording af te leggen richting maatschappij en publiek. Omdat een groepshoofd ontbreekt, is jaarverslaggeving volgens de methode van consolidatie niet mogelijk. Daarom is gekozen om de gecombineerde groepscijfers van het Leger des Heils in Nederland te presenteren in de toelichting van de statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils. Dit jaarverslag is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur van Stichting Leger des Heils en betreft het kalenderjaar (=boekjaar) 2025. Met dit jaarverslag leggen zowel het Leger des Heils in Nederland als geheel als Stichting Leger des Heils statutair verantwoording af over de activiteiten en de inzet van de hiermee samenhangende middelen. ●

**Het jaar
2025**

Impact van het Leger des Heils op de samenleving

Mensen
In 2025 zijn 130.805 (2024: 131.569) mensen, voor het eerst of opnieuw, in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils, waarvan 62.810 bij Welzijns- en Gezondheidszorg. Er zijn vanuit deze stichting 43.166 cliënttrajecten aangeboden, 4.571 Oekraïense vluchtelingen opgevangen, 2.329 mensen geholpen door veldwerk/soepbussen en 12.744 gasten en bezoekers ontvangen in 50|50 Hotel en Congrescentrum Belmont en andere

50|50 locaties. Vanuit de Jeugdbescherming en Reclassering werden 11.044 mensen begeleid. De overige personen bezochten of namen deel aan activiteiten van het programma 'Geloven in de buurt' (36.929) en de ReShare Stores (20.022).

Buurtwerk en geloof en zingeving
Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, is een belangrijk speerpunt van het Leger des Heils. In 2025 namen wekelijks 9.844 mensen deel aan activiteiten in de buurt-

huiskamers van 'Geloven in de buurt', werden 7.276 mensen met een sociale hulpvraag geholpen en bezochten gemiddeld 11.909 mensen de ontmoetingswinkels waar tweedehands kleding en andere goederen worden verkocht. Aan de kerkdiensten namen gemiddeld per week 2.731 personen deel en 5.168 mensen participeerden hierin via livestreams die vanuit diverse locaties werden uitgezonden.

Werk en vrije tijd
Het hebben van werk of een andere zin-

volle dagbesteding biedt mensen perspectief in het leven. In 2025 namen 2.372 mensen deel aan arbeids-re-integratietrajecten bij de 50|50 Workcenters en Reshare. In 2025 namen 1.304 mensen deel aan sociale vakanties die werden georganiseerd in 50|50 Hotel Belmont.

Overnachtingen
Het Leger des Heils verzorgde in 2025 3,7 miljoen overnachtingen vanuit zijn accommodaties, waarvan 1,4 miljoen voor voornamelijk Oekraïense vluchtelingen. In 85%

van de reguliere gevallen betrof het overnachtingen in de maatschappelijke opvang en beschermd wonen.

Maaltijden
In 2025 zijn in totaal 9,7 miljoen maaltijden verstrekt. Hiervan werden 5,1 miljoen maaltijden gratis, of tegen zeer geringe bijdrage, verstrekt vanuit de Leger des Heils-buurthuiskamers, de dag- en nacht-opvangvoorzieningen, opvang Oekraïense vluchtelingen en veldwerk/soepbussen voor dak- en thuislozen.

Ontwikkelingssamenwerking

In 2025 is € 3,0 miljoen (2024: € 2,9 miljoen) besteed aan ontwikkelings-samenwerking. Hiermee zijn 110.300 mensen bereikt (2024: 115.500).

Milieu

Met de inzameling van 19,1 miljoen kilo gebruikt textiel (18,0 miljoen kilo in 2024) draagt Leger des Heils ReShare bij aan een beter milieu.

Medewerkers en vrijwilligers

De hulpverlening is mogelijk door de inzet van duizenden betaalde en vrijwillige medewerkers. Eind 2025 waren er 7.940 betaalde medewerkers (inclusief 237 stagiaires) en 93 officieren in actieve dienst, samen goed voor 6.132 volledige arbeidsplaatsen. Daarnaast zetten 13.572 vrijwilligers zich in voor het Leger des Heils.

Kerkelijke leden

Eind 2025 zijn er 3.873 mensen lid van Kerkgenootschap Leger des Heils als heilssoldaat, adherent of jongsoldaat.

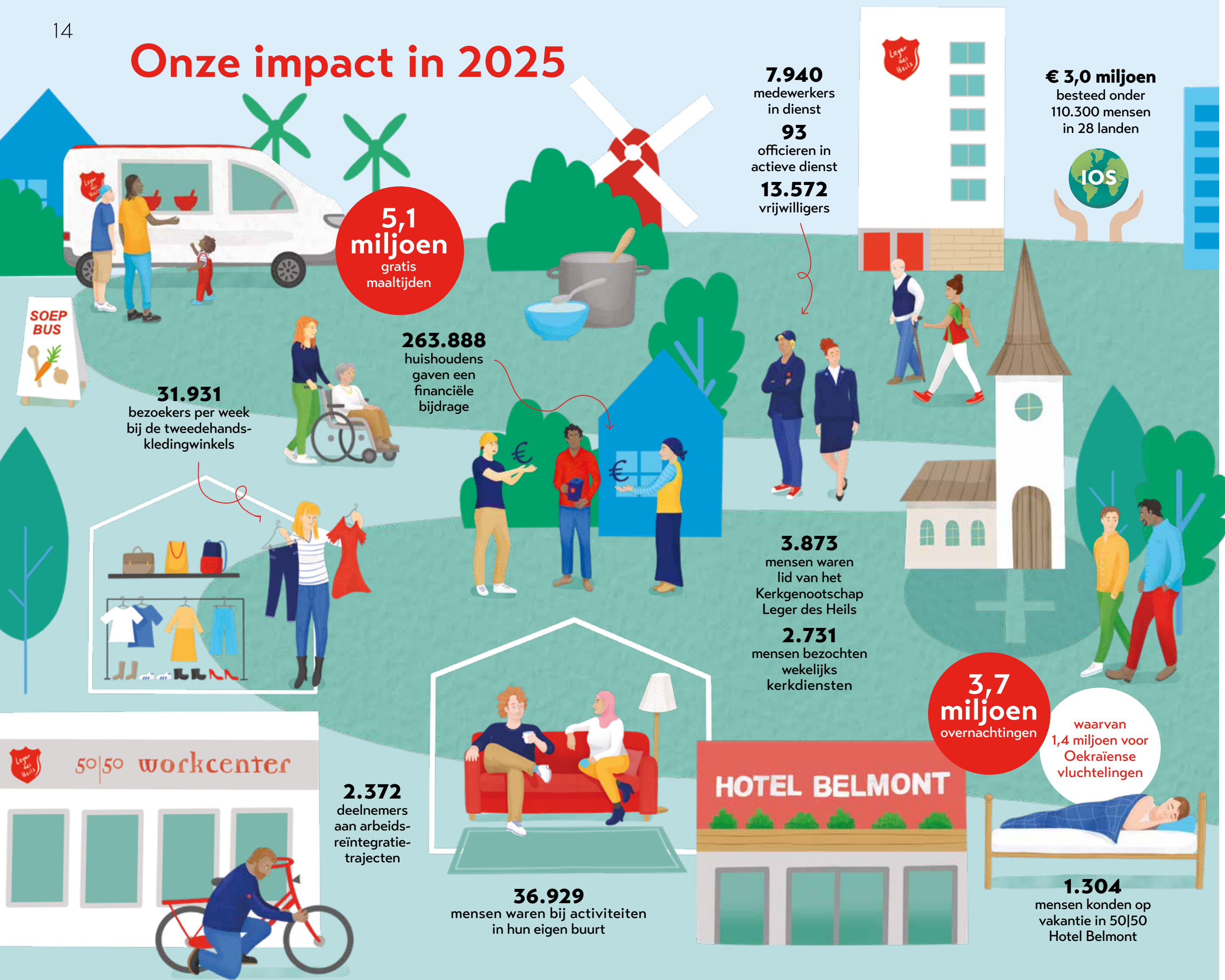
Donateurs

Om niet gesubsidieerde activiteiten mogelijk te maken, is de steun van donateurs noodzakelijk. Het Leger des Heils heeft ook in 2025 mogen rekenen op de financiële bijdrage van 263.888 (2024: 257.780) huishoudens. De jaarlijkse landelijke huis-aan-huiscollecte bracht in 2025 een bedrag van € 1,3 miljoen op (2024: € 1,3 miljoen). Dit bedrag is bijeengebracht door de inzet van 6.820 collecterende vrijwilligers.

Exploitatie

De kosten van alle activiteiten van het Leger des Heils bedroegen in 2025 € 764,3 miljoen (2024: € 730,5 miljoen). Het Leger des Heils heeft op grond van wet- en regelgeving in 2025 € 719,2 miljoen (2024: € 677,7 miljoen) ontvangen aan overheidssubsidies, eigen bijdragen van hulpvragers en ontvangsten 50|50 Arbeidsparticipatie en -reintegratie. Deze middelen zijn hoofdzakelijk bestemd voor de dekking van de kosten van welzijns- en gezondheidszorg, jeugdbescherming en reclassering. De baten vanuit bijdragen van particulieren, bedrijven, andere organisaties, opbrengst verkopen en financiële baten zijn in 2025 in totaal € 69,9 miljoen (2024: € 65,2 miljoen). ●

Onze impact in 2025



130.805

Mensen zijn in aanraking gekomen met het Leger des Heils.

Dit via activiteiten van:

62.810

Welijns- en Gezondheidszorg

11.044

Jeugdbescherming & Reclassering

36.929

Geloven in de Buurt

20.022

ReShare

Kosten van onze activiteiten
€ 764,3 miljoen

Overheidssubsidies, eigen bijdragen hulpvragers en ontvangsten 50/50
€ 719,2 miljoen

Bijdragen van particulieren, bedrijven, organisaties, verkoopopbrengsten en financiële baten
€ 69,9 miljoen



Aan het einde van de nacht is daar de ontbijtfiets

Iedere woensdagochtend rijdt Marius met de ontbijtfiets door Groningen. Samen met een vrijwilliger gaat hij op pad om dak- en thuisloze mensen te voorzien van een ontbijtje. “De nacht kan heel lang zijn. Ik probeer de mensen te zien nog voor ze van hun slaapplek worden weggestuurd”, vertelt Marius.

Het is half zeven als Marius samen met vrijwilliger Rutger begint met het vullen van de soepfiets, die op woensdagochtend als ontbijtfiets dient. Koffie, thee, broodjes, wat fruit en water – dan hebben ze voor deze ochtend wel voldoende. Sinds een jaar gaat Marius iedere woensdagochtend op pad met de ontbijtfiets: “Het begon als een pilot, omdat ik een ma-

nier zocht om met de mensen die op straat leven in contact te komen.”

Verborgene plekken

Om kwart voor zeven starten Marius en Rutger hun route door Groningen. De mannen houden halt onder een grote brug. Rutger belt twee keer met de fietsbel: “Goedemorgen. Leger des Heils. Wilt u een ontbijtje?” Achter de vangrail liggen

wat spullen, vanuit een slaapzak begint iemand te bewegen. Er klinkt gemompel en daarna een enthousiast ‘ja’. Tot een gesprekje komt het niet, het is nog vroeg. Marius: “We fietsen meestal ongeveer dezelfde route. Soms wijk ik wat af en soms krijg ik een tip. Ook hebben we korte lijntjes met de organisatie Meldpunt Overlast. Wanneer het gaat om dakloze mensen nemen ze contact met mij op. Het

is voor mensen fijner wanneer wij langskomen, en niet de handhaving.” Dat is ook de reden dat Marius vroeg vertrekt. “Ik probeer de mensen te treffen nog voor ze van hun slaapplek worden weggestuurd.”

De vertaalapp

Marius en Rutger vervolgen hun route naar het station. Buiten staat een groepje medewerkers van de handhaving en van het wijkteam. Ze vertellen Marius dat er binnen op het station vier Poolse arbeidsmigranten zijn. Ze hebben een flinke stapel koffers bij zich. Met gebruik van een vertaalapp vraagt Marius of ze koffie of een broodje willen. Koffie, dat willen ze wel. De medewerker van het wijkteam vertelt Marius dat de arbeidsmigranten vier nachten buiten hebben geslapen, omdat ze geen werk meer hebben en nu naar huis willen vertrekken.

Later op de ochtend krijgt Marius een telefoontje van Stichting Barka, een organisatie die zich inzet voor kwetsbare EU-burgers. Marius: “Het blijkt dat de vier mensen toch ergens in de buurt werk hebben gekregen. Wellicht dat ze in de tussentijd nog naar de dagopvang komen.”

Aan het einde van de nacht

Vanaf de fiets scant Marius de straten, stegen en hoekjes. Marius: “Ik weet naar welke kenmerken ik moet zoeken. Het zijn de locaties, de kleding en soms ook de manier waarop iemand loopt of zit die aanwijzen of iemand dakloos zou kunnen zijn. Met de ontbijtfiets tref ik de mensen aan het einde van de nacht. Vaak ben ik de eerste die ze zien en spreken. En dan voorzien we de mensen van de belangrijkste maaltijd van de dag. Dat geeft voldoening.” ●



De samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen

Het Leger des Heils monitort voortdurend relevante sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit onze missie zijn we alert op ontwikkelingen, mechanismen en systemen die mensen uitsluiten van de samenleving.

De samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen
Het Leger des Heils volgt maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op mensen in kwetsbare posities. Vanuit onze missie zijn we alert op trends, mechanismen en systemen die kunnen leiden tot uitsluiting of verminderde deelname aan de samenleving.

Eigentijdse ongelijkheid

Volgens het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) is de ongelijkheid in Nederland groot en structureel. Het maakt uit wat mensen hebben – zoals inkomen, vermogen, opleiding en werk – maar ook wie zij kennen, waar zij bij passen en wie zij zijn. Factoren als gezondheid, vitaliteit, zelfbeeld, sociale netwerken, digitale vaardigheden en culturele aansluiting beïnvloeden de kansen van mensen aanzienlijk.

Het SCP onderscheidt zeven sociale klassen met grote onderlinge verschillen: de werkende bovenlaag (19,9%), de jongere kansrijken (8,6%), de rentenierende bovenlaag (12,2%), de werkende middengroep (24,9%), de laagopgeleide gepensioneerden (18,1%), de onzekere werkenden (10,0%) en het precariaat (6,3%). Groepen aan de onderkant hebben minder kansen en minder vertrouwen in elkaar, de politiek en de overheid. Deze hardnekkige verschillen zetten de sociale cohesie onder druk.

Het Leger des Heils merkt daarbij op dat de omvang van het precariaat wordt onderschat, omdat groepen zoals dakloze en ongedocumenteerde mensen niet zijn meegenomen.

Dakloosheid en onbegrepen gedrag

Het CBS schat dat in 2024 circa 33.000 mensen dakloos zijn, maar hulporganisaties zoals het Leger des Heils wijzen erop dat deze cijfers de omvang onder-

schatten; het landelijke beeld op basis van lokaal uitgevoerde ETHOSstellingen, waarin ook verborgen dakloosheid wordt meegenomen, komt uit op 45.000 tot 60.000 dak- en thuisloze mensen. Deze tellingen laten een duidelijke toename zien en maken zichtbaar dat de groep dakloze mensen diverser is dan vaak wordt gedacht: ongeveer een derde is jonger dan 28 jaar, een derde is vrouw en duizenden kinderen missen een veilige woonplek. Tegelijkertijd neemt de druk op maatschappelijke opvang toe, lopen wachttijden op en verblijven steeds meer mensen noodgedwongen in tijdelijke en onzekere woonsituaties, waarbij de problematiek complexer wordt. Tegelijkertijd is onbegrepen, ook wel verward gedrag, een groeiend maatschappelijk probleem in Nederland. Politie, gemeenten en hulpverlenende organisaties krijgen steeds vaker te maken met meldingen van mensen met onbegrepen of verward gedrag, in de openbare ruimte en in thuissituaties. Deze toename laat zien dat meer mensen vastlopen door een combinatie van psychische problemen, sociale kwetsbaarheid, schulden en een gebrek aan passende zorg. Organisaties signaleren dat het huidige, versnipperde zorg en ondersteuningsaanbod onvoldoende aansluit, waardoor mensen uit beeld raken of te laat hulp krijgen en escalaties ontstaan. Dit onderstreept de noodzaak van tijdige signalering en samenhangende ondersteuning.

Armoede in Nederland

Uit de gezamenlijke armoedemeting van CBS, SCP en Nibud blijkt dat in 2024 circa 551.000 mensen in armoede leefden (3,1 procent van de bevolking), een toename ten opzichte van 2023. Deze stijging hangt samen met inkomensontwikkelingen en het wegvallen van tijdelijke steunmaatregelen, zoals de energietoeslag.



Onder de mensen in armoede bevonden zich ongeveer 92.700 minderjarige kinderen. Armoede komt relatief vaak voor bij eenoudergezinnen en gezinnen met een migratieachtergrond. Voor een aanzienlijk deel is armoede langdurig: circa een kwart leeft al minstens drie jaar onder de armoedegrens.

Armoede gaat samen met beperkingen in gezondheid, participatie en vertrouwen in instituties. In 2024 lag het inkomen van mensen in armoede gemiddeld 19 procent onder de armoedegrens. Deze diepte vergroot de impact, vooral voor kinderen en hun ontwikkelingskansen. Daarnaast leeft een grote groep net boven de armoedegrens. Ongeveer 1,1 miljoen mensen heeft een inkomen tot 25 procent boven deze grens en weinig financiële buffer. Zij zijn kwetsbaar voor tegenslagen en vallen vaak buiten ondersteunende regelingen, terwijl hun bestaanszekerheid onder druk staat.

Problematische schulden

Begin 2025 hadden naar schatting circa 740.000 huishoudens te maken met geregistreerde problematische schulden, ongeveer 8,6 procent van alle huishoudens. Hoewel na de coronaperiode een lichte daling zichtbaar is, blijft de groep met langdurige schulden groot. Van problematische schulden is sprake wanneer huishoudens structureel niet aan financiële verplichtingen kunnen voldoen zonder ingrijpende hulp. Dit komt vaker voor bij lage inkomens, eenoudergezinnen, werklozen en arbeidsongeschikten, maar treft steeds vaker ook werkenden en jongvolwassenen, waaronder zelfstandigen. De cijfers betreffen alleen geregistreerde schulden en onderschatten daarmee de omvang van het probleem. Daarnaast is er een groep met beginnende of niet geregistreerde schulden. Toegang tot schuldhelpverlening verschilt per gemeente en wordt soms belemmerd door procedures en wachttijden, waardoor mensen vaak pas laat hulp zoeken. Problematische schulden gaan veelal gepaard met langdurige stress en slechtere gezondheid, wat participatie en arbeidsdeelname belemmert en de sociale samenhang onder druk zet.

Eenzaamheid

Eenzaamheid is een wijdverbreid probleem. In 2024 voelde circa 45 procent van de volwassenen zich enigszins tot sterk eenzaam; ongeveer 10 procent voelde zich sterk eenzaam. Deze cijfers zijn de afgelopen jaren relatief stabiel gebleven. Langdurige eenzaamheid heeft gevolgen voor zowel psychische als lichamelijke gezondheid, waaronder meer stress, depressieve klachten en een lager welzijn. Ook is er samenhang met een verhoogd risico op chronische gezondheidsproblemen. Sociale terugtrekking kan deze effecten versterken. Er worden verschillende vormen van eenzaamheid onderscheiden. Emotionele eenzaamheid komt relatief vaak voor bij jongeren en jongvolwassenen; sociale eenzaamheid vaker bij volwassenen van middelbare leeftijd en ouderen. Oorzaken zijn divers en vaak samenhangend, zoals financiële zorgen, werkloosheid, mantelzorg, ingrijpende levensgebeurtenissen, ziekte en psychische problemen. Ook mensen met een migratieachtergrond en mensen in sociaaleconomisch kwetsbare posities lopen een verhoogd risico.

Middelengebruik

Overmatig alcoholgebruik blijft een belangrijk maatschappelijk probleem. In 2024 gebruikte circa 5,5 tot 6 procent van de volwassenen alcohol in overmatige mate en ongeveer 7 procent werd aangemerkt als zware drinker. Dit kan leiden tot afhankelijkheid, gezondheidsproblemen en sociale gevolgen zoals overlast of agressie. Jongvolwassenen zijn hierbij relatief kwetsbaar. Ook het gebruik van drugs zoals cannabis, ecstasy en cocaïne blijft wijdverbreid. Ongeveer 10 procent van de volwassenen gebruikte in 2024 minimaal één keer drugs. Daarnaast vormt langdurig gebruik van verslavende medicijnen, zoals slaap- en kalmeringsmiddelen en opioïden, een belangrijk aandachtspunt. Dit verhoogt het risico op afhankelijkheid en vraagt vaak om gespecialiseerde ondersteuning.

Fragmentatie in de samenleving

De fragmentatie in de samenleving zet door. Politieke verhoudingen zijn versnip-

perd en beleid en uitvoering verkokerd, waardoor samenhang vaak ontbreekt. Tegelijkertijd ervaren veel mensen een opeenstapeling van onzekerheden, onder meer door internationale spanningen, economische zorgen en stijgende kosten van levensonderhoud. Digitalisering en kunstmatige intelligentie veranderen de samenleving snel. Hoewel dit kansen biedt, ervaren veel mensen onzekerheid over werk en inkomen en moeite om hun weg te vinden in steeds complexere systemen. Niet iedereen voelt zich gezien of gehoord in digitale dienstverlening. Daarnaast is er weinig ruimte voor het besef dat maatschappelijke vraagstukken complex zijn en geen eenvoudige oplossingen kennen. De reflex naar extra regels en controle vergroot soms de afstand tussen systeem en mens. Zorgen over klimaat en duurzaamheid blijven groot, terwijl niet iedereen de kosten kan dragen. Vergrijzing en arbeidsmarktkrapte zorgen voor blijvende druk op zorg en bestaanszekerheid.

Veranderende zorg bereikt niet iedereen

De afgelopen jaren is een verschuiving zichtbaar van zorg naar welzijn, met meer nadruk op ondersteuning in het dagelijks leven, zelfredzaamheid en sociale netwerken. Buurtgericht werken en community building spelen daarin een grotere rol, maar deze beweging bereikt niet iedereen. Mensen met meervoudige en langdurige problematiek vinden lastig passende ondersteuning. De druk op de ambulante zorg neemt toe door personeelstekorten en groeiende zorgvraag. Wachttijden lopen op en de werkdruk blijft hoog. De verschuiving naar zorg in de thuissituatie versterkt deze knelpunten. Daarnaast zijn indicaties en financiering vaak ingericht langs afzonderlijke wettelijke lijnen, die onvoldoende aansluiten bij samenhangende ondersteuning. Dit wordt versterkt door andere knelpunten, zoals het tekort aan betaalbare woningen, beperkte toegang tot schuldhelp en het verdwijnen van sociale werkplekken. Van mensen wordt steeds meer zelfredzaamheid verwacht, terwijl niet iedereen over het daarvoor benodigde netwerk beschikt.

Vrijwilligerswerk

Lokale verbanden vormen een belangrijk fundament onder maatschappelijke betrokkenheid. In 2024 gaf circa 50 procent van de bevolking van 15 jaar en ouder aan zich minstens één keer per jaar als vrijwilliger te hebben ingezet. Hoger opgeleiden verrichten vaker vrijwilligerswerk; jongvolwassenen zijn relatief minder actief. Gemiddeld besteden vrijwilligers ongeveer vier uur per week aan hun inzet, met name bij sportverenigingen, buurtinitiatieven, scholen en levensbeschouwelijke organisaties. Vrijwilligerswerk in de sociale hulpverlening is minder omvangrijk, maar neemt wel geleidelijk toe.

Kerken missen aansluiting

Nederland ontwikkelt zich verder tot een postchristelijke samenleving. Kerk en geloof spelen voor veel mensen geen vanzelfsprekende rol meer. Kerkbezoek en verbondenheid met geloofsgemeenschappen nemen af, vooral onder jongere generaties. Zingeving krijgt vaker een persoonlijke invulling, los van kerkelijke instituties. Voor kerkelijk betrokken mensen blijven kerken belangrijke plaatsen van geloof, ontmoeting en praktische inzet, zoals vrijwilligerswerk in de buurt. Voor veel anderen zijn deze vormen van geloof en gemeenschap echter minder herkenbaar of relevant.

Klimaat, milieu en grondstoffen

Klimaatverandering heeft grote gevolgen voor mens en milieu. Veel Nederlanders maken zich zorgen over de impact, terwijl opvattingen over het klimaatbeleid uiteenlopen. De transitie naar een duurzame energievoorziening en een grotendeels klimaatneutrale samenleving is ingezet. Tegelijkertijd neemt de wereldwijde vraag naar grondstoffen toe. Met name de productie en consumptie van kleding leggen grote druk op milieu en grondstofvoorraden. Klimaatverandering vergroot wereldwijd de druk op bestaanszekerheid, waardoor mensen hun middelen van bestaan kunnen verliezen. Om deze druk te verminderen wordt ingezet op een circulaire economie met meer hergebruik en langere productlevensduur. Kringloop en hergebruikinitia-

tieven dragen hieraan bij, maar laten ook zien dat de transitie complex en kostbaar is.

Ontwikkelingssamenwerking

Ontwikkelingssamenwerking is gericht op het terugdringen van armoede en ongelijkheid, maar staat onder druk. Wereldwijd leven circa 700 miljoen mensen in extreme armoede en zijn meer dan 120 miljoen mensen op de vlucht voor conflict en geweld. In Nederland is de invulling van ontwikkelingssamenwerking in beweging. In eerdere beleidsvoornemens is gesproken over herziening van budgetten en samenwerking met maatschappelijke organisaties. Hoe deze veranderingen verder vorm krijgen, zal de komende periode duidelijk worden, terwijl de mondiale uitdagingen onverminderd groot blijven.

Geven aan goede doelen

Nederlanders blijven zich inzetten voor maatschappelijke doelen, maar het geefgedrag staat onder druk. In 2022 gaven Nederlanders circa 5,3 miljard euro aan goede doelen, goed voor 0,62 procent van het BBP, het laagste niveau in ten minste tien jaar. Ongeveer twee derde van de huishoudens doneert wel eens, waarbij middeninkomens relatief de grootste bijdrage leveren. Tegelijkertijd is het aantal maatschappelijke en goededoeleninitiatieven toegenomen, mede door de groei van kleinschalige en lokale organisaties. Bij bedrijven is een verschuiving zichtbaar van financiële steun naar inzet van tijd, kennis en goederen, bijvoorbeeld via werknemersvrijwilligerswerk. Daarmee verandert niet alleen de omvang, maar ook de vorm van maatschappelijke betrokkenheid.

Mensen zonder helper

De professionele hulp van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering wordt grotendeels betaald door de overheid (via Wmo, Wlz, Jeugdwet, Justitie, Zorgverzekeringswet, en gemeentelijke en provinciale subsidies). Deze hulp richt zich op mensen die vastgelopen zijn in het leven, nergens meer bij horen en geen

aansluiting meer vinden bij een ‘goede’ groep. Het biedt noodzakelijke basisvoorwaarden voor een menswaardig bestaan en helpt problemen op te lossen. Tegelijkertijd confronteert de setting van formele, gecontracteerde en gesubsidieerde hulp- en zorgverlening en de vaak zeer complexe problematiek van ‘mensen zonder helper’ het Leger des Heils met grenzen om onvoorwaardelijk te (kunnen) helpen.

Geloven in de Buurt

Het Leger des Heils ziet dat de omvang van ongelijkheid, maatschappelijke uitsluiting en eenzaamheid in Nederland groot is. Dat traditionele verbanden wegvallen, zorg voor sociaal zwakkeren verschaalt en mensen zoeken naar nieuwe vormen van verbondenheid. Om hiervoor soelaas te bieden zijn Kerkgenootschap Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een samenwerking aangegaan in het programma Geloven in de Buurt. Geloven in de Buurt werkt vanuit buurtlocaties en kent twee programmalijnen:

- Buurtwerk
- Geloof en zingeving

Beide Leger des Heils-rechtspersonen hebben hun activiteiten van deze twee programmalijnen ingebracht in dit samenwerkingsverband.

Paradoxaal imago

Het merendeel van de Nederlanders heeft veel respect en een hoge mate van sympathie voor de activiteiten van het Leger des Heils, maar wil ons liever niet in de buurt hebben (Not in my backyard - NIMBY). Dit heeft te maken met de verbinding -tussen hulp en zorg aan mensen in de marge van de samenleving en de ervaren en/of te verwachten (omgevings) problemen met het gedrag van deze doelgroep. Dit werkt drempelverhogend om als Leger des Heils onderdeel van de buurt te worden. Mensen kunnen zich maar moeilijk voorstellen dat het Leger des Heils hen persoonlijk iets te bieden heeft. Tegelijkertijd ervaren we dat veel mensen ons werk willen steunen met tijd, goederen en/of geld. ●

Meerjarenbeleid

In navolging van Jezus Gods liefde uitdragen in daad en woord. Stimulerend, inspirerend, daadkrachtig. Dat is wat het Leger des Heils in 2025 deed en ook de komende jaren wil blijven doen.





Voor mensen zonder helper
We doen ons werk in een
samenleving waar het leven
voor veel mensen moeilijker

is geworden. Zowel in welvaart als welbevinden kunnen verschillen en ongelijkheid snel toenemen. Ook wordt voor veel mensen deelname aan het maatschappelijke leven lastiger. Het Leger des Heils is 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. Sommige komen door hun

kwetsbare situatie in aanraking met Justitie of lopen dat risico.

Move of hope

De Move of Hope markeert een heroriëntatie op de kern van het Leger des Heils als beweging van geloof, hoop en liefde in de samenleving. Deze beweging komt voort uit zowel maatschappelijke ontwikkelingen als uit de overtuiging dat mensen tot hun recht komen in relatie tot anderen en in verbinding met wat hun leven betekenis geeft. Vanuit ons geloof in God en de opdracht om onze naaste lief te hebben, zoeken wij naar manieren om dit in de praktijk te brengen. In reactie op toenemende ongelijkheid, druk op het

zorgstelsel en groeiende bestaansonzekerheid zullen wij ons de komende jaren nadrukkelijk richten op het versterken van gemeenschappen. We zullen investeren in netwerken in de buurt en in laagdrempelige ontmoetingsplekken, met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare posities. De Move of Hope vraagt om een hernieuwde benadering van de manier van werken. De beweging zal zich verder ontwikkelen van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', waarbij professionals, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, leden en buurtbewoners meer in samenhang zullen opereren. Onze inzet zal verder verschuiven naar preventie, ambulant

werken en ondersteuning in de directe leefomgeving. Als 'One Army' zullen we de samenwerking tussen de verschillende entiteiten verder versterken, binnen ieders verantwoordelijkheden en kaders. Tegelijkertijd zullen we verkennen hoe de inrichting van de organisatie kan blijven aansluiten bij deze ontwikkeling.

Armoede en bestaanszekerheid

Een groeiend aantal mensen leeft in armoede en komt in een sociaal isolement terecht. Het zorglandschap is voor hen te ingewikkeld en ze vinden daarin vaak hun weg niet. Daardoor nemen fysieke, mentale en sociale problemen en de bestaansonzekerheid toe. Het Leger des Heils zal blijven streven naar, en werken aan, een duurzaam toekomstperspectief, waarin mensen niet langer in hun bestaanszekerheid worden bedreigd.

Wonen in de wijk

Bijzondere aandachtsgroepen worden steeds vaker in de wijk gehuisvest en minder vanzelfsprekend binnen de muren van zorg- en opvanginstellingen. De maatschappelijke opvang zal zoveel mogelijk worden getransformeerd naar 'gewoon wonen'. Om terugval te voorkomen zal een sterke sociale basis van essentieel belang zijn, evenals de inzet van ervaringsdeskundigen en het bevorderen van participatie, zodat mensen zich gezien, erkend en gewaardeerd voelen.

Sociale basis versterken

Ieder mens heeft mensen nodig die naar je omzien en op wie je kunt terugvallen. Relaties zijn cruciaal in het herstel van het gebroken hart en stukgelopen levens, maar voor deelnemers van het Leger des Heils is dit vaak niet vanzelfsprekend. In het verlengde van de Move of Hope zullen we daarom inzetten op het versterken van duurzame sociale netwerken rondom deelnemers, samen met buurtbewoners en lokale organisaties.

Kracht van gemeenschappen

Het versterken van gemeenschappen zal een belangrijk uitgangspunt blijven in ons handelen. Door samen te werken met kerken, welzijnsorganisaties en andere lokale partners zullen we bijdragen aan buurten waarin mensen naar elkaar

omzien. Daarbij blijft het van belang dat mensen niet alleen ondersteuning ontvangen, maar ook zelf, waar mogelijk, bijdragen aan hun omgeving.

Buurtwerk

Binnen de Move of Hope zal het Leger des Heils stevig blijven inzetten op present en actief zijn in de buurt. Daarbij zullen we aansluiten bij wat er al gebeurt en bij wat in buurten nodig is. Gastvrijheid en toegankelijkheid blijven vooropstaan. Belangrijke aandachtsgebieden zijn vrije tijd, sociale verbinding, zingeving en het aangaan of herstellen van relaties. We blijven kiezen voor kleinschalige en laagdrempelige vormen van aanwezigheid, waarbij vrijwilligers en ervaringsdeskundigen een steeds grotere rol zullen spelen. In deze context is er ook ruimte om, op een toegankelijke en passende manier, stil te staan bij vragen rond betekenis, geloof en levensrichting, voor wie daar behoefte aan heeft.

Levendige geloofsgemeenschappen

Het Leger des Heils wil de komende jaren het aantal geloofsgemeenschappen uitbreiden. Deze gemeenschappen zullen steeds meer functioneren als ontmoetingsplekken in de wijk. Het aantal daaraan verbonden buurtgerichte activiteiten, zoals buurthuiskamers, scouting, kledingwinkels en vrijetijdsactiviteiten, zal worden uitgebreid. De geloofsgemeenschappen zullen zich richten op zowel gelovigen als op mensen die een plek zoeken om van betekenis te zijn voor een ander. Daarbij blijft ruimte voor ontmoeting, ondersteuning en zingeving, evenals voor persoonlijke groei in geloof.

Gebruikt textiel beter herbestemmen

Het Leger des Heils zamelt al jaren gebruikt textiel in om doelen voor mens en milieu te realiseren. Het verlengen van de levensduur van kledingstukken vermindert de CO2-, water- en afvalimpact van de kledingindustrie. De tweedehandskledingwinkels van het Leger des Heils blijven belangrijk in het verminderen van de milieudruk van textiel en bieden daarnaast betaalbare kledingopties voor mensen met een smalle beurs. Belangrijk voor de komende jaren is de UPV Textiel (Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid). Voor de komende

jaren heeft Leger des Heils ReShare een overeenkomst met Stichting UPV Textiel gesloten voor vergoedingen voor inzamel-, opschoon- en sorteeractiviteiten. Zonder UPV-vergoedingen zou de inzameling en verwerking via gemeentelijke contracten financieel niet haalbaar zijn.

Internationale ontwikkeling en samenwerking

Klimaatverandering en bevolkingsgroei vergroten de kwetsbaarheid voor natuurgeweld en door mensen veroorzaakt leed. Het Leger des Heils in Nederland is onderdeel van een internationale organisatie in meer dan 130 landen. De afdeling Internationale Ontwikkeling en Samenwerking zal zich blijven richten op noodhulp, onderwijs, gezondheidszorg, water en inkomensontwikkeling. Ook zal meer worden ingezet op het tegengaan van mensenhandel.

Strijdbaar en paraat bij crises

Het Leger des Heils zal zich blijven inzetten tegen onrecht en uitsluiting. Wij zullen deelnemen aan het maatschappelijk debat, lobby voeren en laten zien hoe het anders kan. We blijven pleiten voor betaalbare huisvesting, hervormingen in de jeugdzorg en een aanpak van bestaansonzekerheid. Daarnaast blijven we ons inzetten voor de opvang van ontheemden en mensen zonder verblijfsrecht. Ook zullen we in staat blijven om bij crises snel op te schalen voor het bieden van praktische en pastorale hulp.

Particuliere financiering blijft belangrijk

Niet al het werk van het Leger des Heils kan worden gefinancierd vanuit overheidsgeld. Juist in het licht van de Move of Hope, waarin het versterken van gemeenschappen en het investeren in buurtgerichte initiatieven centraal staat, zal particuliere financiering onverminderd belangrijk blijven. Voor dit werk zijn we in belangrijke mate aangewezen op eigen fondsenwerving. De fondsenwervende kracht zal verder worden versterkt door bestaande activiteiten te intensiveren en nieuwe samenwerkingen aan te gaan met bedrijven, kerken, maatschappelijke organisaties en andere partners. ●

‘Lego en limonade in de buurthuiskamer’

TEKST: WILFRED HERMANS BEELD: FOLKERT KOELEWIJN



In buurthuiskamer 'Perron 3' in Helmond is een overvloed aan Lego. En een speelkeukentje, zitzakken waar je lekker op kunt springen en limonade. Logisch dus dat Mylène (10) hier graag komt. "Meestal speel ik alleen, lekker rustig."

Ik houd van skeeleren, fietsen en steppen. Laatst ben ik nog gevallen met skeeleren, daarom heb ik hier van die sneetjes. En ik rijd paard op een hengst die nog hoger is dan ik. Degene die mij paardrijles geeft, houdt haar hand op, zó, en ik zet dan m'n voet erop. Het paard heet Lejano, kijk, hij staat ook op m'n shirt. Deze zomer ga ik met m'n vader nog een keer paarden knuffelen. Hoe het op school gaat? Goed. Ik ga met een paar anderen kinderen in een soort schoolbus naar school, een taxi eigenlijk. De buschauffeur vindt mij een lastig kind. Hij scheldt me uit en zegt dat

ik hem uitscheld, maar dat is niet waar. Ben je nu al aan het opnemen? Is dit al het interview?"

Lekker rustig

"Dit is mijn vaste plek, bij het keukentje en de Lego. Hier speel ik altijd, en als het rommelig is, ruim ik op. Er staat een elektrische trein die ook weleens rijdt, en er zijn Legosetjes, maar ik kan er ook kunst mee maken. Kijk, deze heb ik zelf gemaakt, en deze mijn broertje. Meestal speel ik alleen, dat vind ik wel fijn, lekker rustig. En mama is ondertussen boven, daar is een kledingwinkel. Soms gaan we kleren

kopen, ik heb hier ook mijn paardenshirt vandaan. En mijn hele panterset: een panterjurk, panteroren, een panterstaart en een panterstrik. Kom, we gaan spelen. Ik ga wat eten bakken, kind! Jullie zijn mijn kinderen, dus. Ik heb alleen eieren."

Knuffelen met Dunja

"Als het goed weer is, gaan we hier vaak naartoe. Het is hier superleuk, zelfs leuker dan thuis. Ik let altijd op Dunja als ze hier is, het hondje van Jos. Ze springt altijd op me zodra ik binnenkom. Knuffelen met haar vind ik het leukst. M'n broertje Merlijn vindt dat ook leuk. Ik zit in groep 6, hij in groep 3. Mijn favoriete vak? Paardrijden. Oh, je bedoelt op school! Dat is taal, spelling. Hé, mama, wat doe jij hier? Het is hier wel privé, hè?" ●

"Op deze zitzakken spring ik graag. Jij moet dat ook doen. En ik kan op m'n handen staan, en de radslag. Kan jij de brug? En ik speel ook graag op deze piano, al kan ik het nog niet zo goed; zal ik het laten horen?"



Moeder Shirley: "Mylène heeft autisme en volgt speciaal onderwijs. Zij en haar broertje vinden het hier heel gezellig. Ze komen hier voor het keukentje en de Lego, ik vooral voor de kleren. Hier kunnen zij zichzelf zijn en even het gevoel hebben dat er niemand boven op hen zit. Dat Mylène de medewerkers kent, stelt haar op d'r gemak."



EO KERSTFAMILIEDINER IN BUURTHUISKAMER BREDA

Met Kerst mag niemand alleen zijn. Vanuit die gedachte organiseerde de EO, samen met het Leger des Heils, 'Het Kerstfamiliediner' in de buurthuiskamer in Breda.

In deze speciale kerstuitzending verraste presentator Bert van Leeuwen de bezoekers van de buurthuiskamer in Breda met een bijzondere uitnodiging: samen met hen een groot diner organiseren voor mensen die anders alleen aan de kersttafel zouden zitten. De bezoekers trokken de stad in om voorbijgangers persoonlijk uit te nodigen. Het Kerstfamiliediner vond plaats in het sfeervolle Fort Sint Gertrudis, dat voor deze gelegenheid volledig was omgetoverd tot een sprookjesachtige locatie. Alle gasten konden rekenen op een avond met heerlijk eten, muziek en emotionele verrassingen. Het diner werd verzorgd door meesterchef Rudolph van Veen en muzikaal omlijst door zanger Dennis van Aarssen. Het programma werd op Eerste Kerstdag uitgezonden.

DONUTDAG VERBINDT!

Op vrijdag 6 juni vierde het Leger des Heils weer de jaarlijkse DonutDag: een dag vol ontmoetingen, gesprekken en natuurlijk donuts! Op 89 plekken werden buurtbewoners verrast met een lekkernij en een warm welkom. Van een spontaan taalcurriculum-aanbod in de buurthuiskamer tot een eerste optreden van het BB-Choir: DonutDag bleek opnieuw een waardevolle manier om mensen met elkaar in contact te brengen. Martin, locatiecoördinator van de buurthuiskamer in Lelystad, vertelt: "Die donuts zijn echt een leuke binnenkomer. Je ziet opeens mensen achter voordeuren verschijnen die je anders nooit spreekt."



Acties om dakloosheid hoog op agenda Den Haag te zetten

Op 4 december hield het Leger des Heils, samen met Valente, Aedes, de Nederlandse ggz, de Woonbond en Dakloosheid Voorbij!, een speciale bijeenkomst in pers- en debatcentrum Nieuwspoor in Den Haag. Samen vormden we met deze organisaties de 'Doorbraakcoalitie Dakloosheid 2030'. Oproep aan de partijen bezig met de formatie van een nieuw kabinet: maak het terugdringen van dakloosheid een topprioriteit. Ook trok een videoteam van het Leger des Heils met een nagebouwde formatietafel het land in om ideeën op te halen en te overhandigen in Nieuwspoor.

Waarom deze acties? De urgentie is erg hoog: de uitvoering van het Nationaal Actieplan Dakloosheid dreigt na drie jaar vast te lopen. Nieuwe ETHOS-cijfers laten bovendien zien dat het aantal dak- en thuisloze mensen sterk groeit.



Drie voorstellen aan het nieuwe kabinet

De Doorbraakcoalitie vraagt het nieuwe kabinet daarom om drie concrete stappen:

1. Verstevig het Nationaal Actieplan Dakloosheid én versterk de uitvoering: maak de minister van Volkshuisvesting coördinerend bewindspersoon voor de aanpak dakloosheid.
2. Doorbreek de woningnood: bouw sneller, wees creatief in het realiseren van woonplekken, maak samenwonen makkelijker en zorg voor voldoende betaalbare woningen.
3. Voorkom dakloosheid: investeer in bestaanszekerheid en schaf de kostendelersnorm af.



LEGER DES HEILS DRAAGT VERPLEEGAFDELINGEN OVER

Het Leger des Heils biedt zorg aan mensen van wie het leven ontworcht is geraakt door problemen op verschillende levensterreinen, waaronder verslaving, dakloosheid en psychiatrie. De organisatie is dan ook ingericht om mensen deze specialistische zorg te bieden. In de loop van de tijd is het Leger des Heils ook zorg gaan verlenen die niet binnen deze omschrijving valt, zoals 'gewone' verpleeghuiszorg. Omdat het Leger des Heils voor de toekomst wil blijven focussen op de specialistische verpleeghuiszorg, is besloten om verpleegafdelingen voor 'gewone' verpleeghuiszorg in Almere en Maarssen over te dragen aan Woonzorg Flevoland en Careyn, organisaties met expertise op het gebied van reguliere verpleeghuiszorg.



EEN PLEK OM TOT RUST TE KOMEN VOOR 18 GEZINNEN

In de Noodopvang voor gezinnen in Amsterdam, een voormalig Ronald McDonald Huis is in november 2025 plek georganiseerd voor 18 gezinnen. Zij worden intensief begeleid door onze medewerkers, met als doel een stabiele woonsituatie en perspectief op herstel.

Directeur Zorg Henrike Klok: "De toename van gezinnen in een kwetsbare situatie is zorgwekkend. Deze nieuwe voorziening helpt ons om gezinnen goed op te vangen, maar de echte oplossing ligt in het voorkomen van dakloosheid. Elk gezin verdient een eigen plek om tot rust te komen en vooruit te kunnen kijken."



LEGER DES HEILS PRESENTEERT BAROMETER 2025

Kijk niet weg, maar zet het slachtoffer van mensenhandel centraal

De slachtoffers van mensenhandel moeten weer centraal komen te staan. Daar riep bestuursvoorzitter kapitein Harm Slomp van het Leger des Heils toe op tijdens het jaarlijkse Barometer evenement in Nieuwspoor. "We kunnen als samenleving niet blijven wegkijken van dit probleem. De slachtoffers gaan kapot."

De derde editie van de Leger des Heils Barometer, waarin de sociaal-maatschappelijke staat van Nederland wordt geduid, ging over het thema mensenhandel in Nederland. De belangrijkste boodschap: zet het slachtoffer weer centraal. "De bestrijding van het probleem is complex en vraagt om een lange adem. Maar dat betekent niet dat we moeten wegkijken en doen alsof het probleem ons niet aangaat", aldus kapitein Slomp. Mensenhandel kent veel gezichten. Criminele uitbuiting, seksuele uitbuiting of arbeidsuitbuiting, het zijn allemaal vormen van mensenhandel. Ieder slachtoffer is uniek.



In deze video vertellen we de verhalen van vier van hen.





KICK-OFF SAMM: WE HEBBEN ONZE EIGEN 'HEILS ANGELS'

Op 16 juli vond in Zutphen de landelijke kick-off plaats van SAMM: Salvation Army Motorcycle Ministry. Een groep binnen het Leger des Heils die motorrijden combineert met het delen van het geloof.

In zwarte leren jacks en met motoren vol glimmend chroom trokken de bikers flink wat bekijks in de binnenstad. Maar wie even beter keek, zag dat dit geen gewone motorclub was:

Bijbelteksten, beschermengeltjes en vooral veel passie voor Jezus sprongen in het oog.

Heils angels

Initiatiefnemer Martin Hessel raakte geïnspireerd door andere motorclubs van het Leger des Heils in onder andere Noorwegen, de VS en Australië. Ook kapitein Anita Kamperman draagt SAMM een warm hart toe en gaf de officiële

aftrap door zelf achter op de motor te stappen en tussen Leger des Heils vlaggen door te rijden. SAMM wil de groep graag uitbreiden. Er zijn twee vormen van lidmaatschap: communityleden, die deelnemen aan dagritten en vooral de onderlinge verbinding zoeken, en ministryleden, die op de motor actief getuigen van hun geloof. Ben je geïnteresseerd, neem dan een kijkje op de locatiepagina van SAMM.

Samen met Denzel Dumfries voor jongeren in Rotterdam

Op 29 november stond de ReShare Store Rotterdam volledig in het teken van (RE)SHARE THE GAME: een bijzondere samenwerking tussen ReShare, Ballers Market, en DUCE: de stichting van Denzel Dumfries. Het doel: fashion een tweede leven geven én jongeren in Rotterdam een nieuwe kans bieden. Voor het event verzamelde Ballers Market pre-loved kleding uit de

kasten van nationale en internationale topsporters, waaronder die van Denzel Dumfries zelf. Deze kleding werd tijdens het pop-up event exclusief verkocht in onze ReShare Store in Rotterdam. Tevens was er een avondprogramma met muziek, community talks, barbers en inspirerende gesprekken over stijl, identiteit en maatschappelijke impact. De energie in de winkel was sterk, warm en vol verbinding, precies waar we als ReShare voor staan. Dankzij de enorme opkomst en de betrokkenheid van bezoekers is er een topomzet gedraaid, waarvan een groot deel rechtstreeks naar DUCE gaat.



Koffiecafé Kuppian



Voor en door jongeren!

Op 28 mei opende Kuppian, het nieuwe jongerencafé van Urk! Kuppian is een koffie- en theecafé waar jongeren niet alleen lekker kunnen ontspannen, maar ook workshops kunnen volgen die hen helpen om hun passie en talenten verder te ontwikkelen. Breggien is één van de initiatiefnemers en vertelt: "We willen een plek bieden waar jongeren zich gezien en gehoord voelen."



VERDUURZAMING LOCATIES

Als onderdeel van onze duurzaamheidsaanpak zijn ook in 2025 allerlei aanpassingen aan onze locaties gedaan, waarmee we MTZ-certificaten behalen. Eén van die locaties is Domus Vrieheide.

De Milieuthermometer Zorg (MTZ) is een duurzaamheidskeurmerk speciaal voor zorg- en welzijnsorganisaties. De thermo-

meter kijkt naar 15 thema's, variërend van energie en afval tot voeding, mobiliteit en biodiversiteit. Met de Milieuthermometer voldoet het Leger des Heils aan wet- en regelgeving en speelt het in op inkoopvoorwaarden in de zorg.

MTZ in de praktijk: Domus Vrieheide

Bij de MTZ-locatie Domus Vrieheide is hard gewerkt aan verduurzaming. Met een combinatie van slimme investeringen, betrokken medewerkers en een duidelijke visie op de toekomst, is de locatie nu een inspirerend voorbeeld van hoe duurzaamheid en efficiëntie hand in hand kunnen gaan. De verduurzamingsmaatregelen op Domus Vrieheide omvatten onder andere: zonnepanelen, overstap naar LED-verlichting, slimme klimaatbeheersing, afvalscheiding en hergebruik.



KOP SOEP BIJ TWEEDE KAMER TIJDENS DEBAT OVER STRAFBAARSTELLING ILLEGALITEIT

Met de actie 'soep voor iedereen' stond het Leger des Heils op 15 december voor de hoofdingang van het Tweede Kamergebouw in Den Haag. Tijdens de schorsing van het debat kregen Kamerleden een warme kop soep aangeboden. Met deze actie is aandacht gevraagd voor de gevolgen van de voorgestelde wetgeving voor mensen zonder verblijfsrecht en hun helpers.

De 'kop soep van het Leger des Heils' is in 2025 uitgegroeid tot een metafoor. Want wat betekent het om mensen strafbaar te stellen vanwege hun verblijfsituatie, terwijl zij vaak al leven in dakloosheid, onzekerheid, armoede en afhankelijkheid? En daarbij ook mensen die helpen? Het Leger des Heils zal mensen in nood altijd en overal blijven helpen.



Hoop klinkt door via Kunst & Theater Gala



Onze deelnemers stonden begin september in de spotlights tijdens het jaarlijkse Kunst & Theater Gala van het Leger des Heils. Samen met artiesten als Frans Bauer, Matthijn Buwalda, Emma Kok, Michel Mulder en SANNIE & FRIENDS zorgden zij voor een onvergetelijke avond.

Veel artiesten die zaterdag op het podium in Amsterdam stonden, krijgen of kregen ooit hulp van het Leger des Heils. Tijdens deze avond konden deze deelnemers hun talent laten horen of zien aan een volle zaal. Op het podium stond bijvoorbeeld Chrislyn. Vanuit haar hart zong ze de woorden van Psalm 113. Deelnemer Thomas las een gedicht voor dat hij in de gevangenis had geschreven. Sanne deelde dat ze door het Leger des Heils werd geholpen tijdens een moeilijke periode in haar leven en dat het nu 'geweldig' met haar gaat. Als dank zet zij zich nu in als vrijwilliger bij het Leger. Het Leger des Heils biedt ook hulp en zorg aan vluchtelingen uit Oekraïne, waar nog steeds oorlog is. Drie

van hen zongen zaterdagavond in hun landstaal een lied over hoop en liefde.

Je draagt het niet alleen

Naast de deelnemers traden ook verschillende bekende artiesten op, waaronder zanger en liedjesschrijver Matthijn Buwalda. Hij zong twee liederen die de zaal muisstil kregen: 'Littekens' en 'Je draagt het niet alleen'. Ook daarin waren de woorden van hoop te horen. Zanger Frans Bauer mocht de avond afsluiten. Met zijn bekende nummers, waaronder de klassieker 'Heb je even voor mij?', kreeg hij de hele zaal mee.

Sfeerimpressie

Niet bij het Gala geweest of wil je nog even nagenieten? Bekijk hieronder de foto's en de video voor een sfeerimpressie!



W&G College viert jubileum met nieuwe naam

Een zilveren jubileum is een moment om te vieren én vooruit te kijken. Dat gebeurde onlangs tijdens de feestelijke bijeenkomst van 25 jaar W&G College. Voor een zaal met (oud-) studenten, docenten en medewerkers van zowel de Christelijke Hogeschool Ede als het Leger des Heils werd niet alleen teruggekeken op een kwart eeuw leren en ontwikkelen, maar ook een nieuwe bladzijde omgeslagen: voortaan draagt de opleiding de naam Leger des Heils College.

Karin Bloemendal, bestuurder zorg van W&G/LJ&R, prees in een woord van dank voor 25 jaar intensieve samenwerking onder meer de docenten van het college, die er telkens opnieuw in slagen de praktijk van het werkveld te verbinden met theoretische inzichten.

Ontmoeting

In een levendig panelgesprek deelden oud-studen-

ten en docenten herinneringen uit vijftientig jaar college. Uit de paneldiscussie kwamen drie rode draden naar voren die de toekomst van het college typeren: relativeren, wederkerigheid en nieuwsgierigheid. Commandant van het Leger des Heils in Nederland, Tsjechië en Slowakije, Bente Gundersen, gaf een inkijk in de visie op leiderschap van het Leger des Heils en hoe ze zich daar ook persoonlijk in herkent.

Samen verder

Tot slot onthulden kapitein Harm Slomp en dagvoorzitter Justin Plug de nieuwe naam: Leger des Heils College. Een naam die de verbondenheid tussen het college en de brede organisatie (niet alleen W&G) sterker tot uitdrukking brengt en die de ambitie onderstreept om ook de komende 25 jaar een vrijplaats te zijn waar leren, reflectie en praktijk elkaar ontmoeten.



HALSEMA PLEIT IN MAJOOR BOSSHARDT REDE
VOOR STERK MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD

‘Stem van minderheden wordt naar achteren gedrukt’

Het Leger des Heils organiseerde op vrijdag 6 juni de eerste Majoor Bosshardt rede. Femke Halsema, burgemeester van Amsterdam, sprak de rede uit: “De Majoor had oog voor mensen die in onze samenleving vaak ongezien blijven. De laatsten waren voor haar altijd de eersten.”

Tijdens deze eerste editie van de jaarlijks terugkerende rede, stond het thema sociale cohesie centraal. “In deze onzekere tijden is het van groot belang om elkaar op te blijven zoeken”, aldus bestuursvoorzitter kapitein Harm Slomp. “We moeten elkaar als samenleving niet uit het oog verliezen. Majoor Alida Bosshardt deed dat als geen ander: mensen opzoeken, zien in hun nood en onbaatzuchtig helpen.”

Maatschappijkritiek

In de oude Sint-Olofskapel, midden in het centrum van de hoofdstad, sprak Halsema haar rede uit. Ze stond stil bij het werk van Majoor Bosshardt en het blijvende belang ervan. “Haar medemenselijkheid was ook een vorm van maatschappijkritiek en het is maatschappijkritiek die elke gezonde democratie nodig heeft.” Halsema onderstreepte in haar rede het grote belang van het maatschappelijk middenveld bij het verdedigen van democratische waarden en een open en zachtmoedige samenleving. “Ook nu zijn er grote groepen mensen die achtergesteld worden, mensen wier noden en zorgen te weinig worden gehoord of gezien.” Ze waarschuwde voor populisme en toenemende polarisatie, “waardoor het belang van minderheden in onze samenleving verder naar achteren wordt gedruwd.” Volgens de burgemeester overschaduwde de wil van de meerderheid steeds vaker de stem van de minderheid. Er wordt minder belang gehecht aan rechten van minderheden, zo stelde ze. “We vergeten dat we eigenlijk een samenleving van minderheden zijn.”

Ze pleitte daarom voor sterke en eigenzinnige maatschappelijke organisaties. “Nederland kent een traditie van een sterk maatschappelijk middenveld. We zouden daar heel trots op moeten zijn en we moeten er, zeker in deze tijd, heel zuinig op zijn. In plaats daarvan zien we dat de aanval wordt geopend op waardevolle organisaties. In retoriek, maar ook in beleid.” Ze sprak haar zorgen uit over het feit dat zij regelmatig worden buitengesloten: “De laatste decennia is overheidsbeleid steeds vaker van bovenaf tot stand gekomen en is het maatschappelijk middenveld buiten spel gezet. Ik hoop dat het maatschappelijk middenveld de komende tijd flink van zich zal laten horen”

Erfgenamen

Halsema sloot haar rede af met een oproep: “Ik hoop dat het maatschappelijk middenveld de komende tijd flink van zich zal laten horen, want daar zit de bezieling waar zoveel mensen naar verlangen. Daar zit de stem van de mensen die vaak niet worden gezien of gehoord. Maar ook de stem van mensen die hoopvol zijn, de stem van nieuwe generaties.”

Ze loofde de Majoor om haar medemenselijkheid en haar hart voor anderen. “Alida Bosshardt had geen kinderen, maar wel heel veel erfgenamen. Dat zijn alle mensen die oog hebben voor mensen die anders zijn, die kwetsbaar zijn. Een erfgenaam van de Majoor zijn alle mensen die opkomen voor de zachte krachten van menselijkheid en zo een fundamentele verdedigingslinie vormen voor onze democratie.”

Halsema kreeg na afloop van de rede, uit handen van kapitein Slomp, een beeldje van Majoor Bosshardt uitgereikt. Het bronzen werk werd gemaakt door Marius van Dokkum.

Verbinden

Tijdens de Majoor Bosshardt rede werd namens rabbijn Awraham Soetendorp een persoonlijke boodschap voorgelezen. “Het is met ontroering dat ik denk aan Majoor Bosshardt. Iemand die iemand was voor iedereen in Mokum en daarbuiten”, aldus Soetendorp. Hij was ontroerd dat hij mocht spreken op het moment dat Majoor Bosshardt de erkenning kreeg van Yad Vashem, voor het feit dat zij Joodse kinderen in de oorlog had gered. “Ze heeft velen met elkaar kunnen verbinden.”

Amsterdam

Dat de rede werd gehouden in Amsterdam, past goed bij de Majoor. Ze begon er in 1948 met haar goodwillwerk. Jarenlang was ze een vast gezicht in de binnenstad. Ze deed veel voor dak- en thuisloze mensen, sekswerkers en verslaafde mensen. Ze gaf daarmee heel praktisch handen en voeten aan haar geloof. Of zoals ze zelf zei: “Mensen dienen is God dienen en God dienen is mensen dienen.” Bosshardt werd in 2009, twee jaar na haar overlijden, door alle inwoners van de stad verkozen tot grootste Amsterdammer allertijden. Ze was het boegbeeld van verbinding. Daarom organiseert het Leger des Heils vanaf nu ieder jaar op of rond de geboortedag van de Majoor – 8 juni – deze rede. ●



INTERNATIONALE ONTWIKKELING & SAMENWERKING: Wereldwijd betrokken

Het Leger des Heils is, gedreven door de liefde van God, wereldwijd actief in ruim 130 landen om hulp en hoop te bieden aan kwetsbare mensen en gemeenschappen. Het team van de afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking (IOS) is verbonden aan ruim honderd projecten in 28 landen op het gebied van gezondheidszorg, onderwijs, community development, noodhulp en bestrijding van mensenhandel. Samen met onze internationale Leger des Heils collega's ter plaatse zijn we duurzaam betrokken bij vele lokale gemeenschappen om hulp en ondersteuning te bieden samen met de lokale gemeenschap op basis van hun behoeften.

IOS werkt samen met 'supporting partners' van het Leger des Heils in Zwitserland, Engeland, Noorwegen, Zweden, Denemarken, Frankrijk, USA, Canada, Australië en Nieuw-Zeeland en met 'development officers' in Afrika, Azië, Zuid-Ameri-

ka en Oost-Europa. Daarnaast werken we in Nederland samen met organisaties als: Red een Kind, Wilde Ganzen, Dorcas, ZOA, Kerk in Actie en EO Metterdaad. Het internationaal hoofdkantoor van het Leger des Heils in Londen

heeft een coördinerende rol in het internationale ontwikkelingswerk van het Leger des Heils en monitort ontwikkelingsprojecten aan de hand van internationale richtlijnen zoals de 'International Child Protection Guidelines'.

In de veranderende wereldorde en toenemen geopolitieke spanningen komt de internationale solidariteit steeds meer onder druk te staan. Veel westerse landen

investeren in defensie en bezuinigen op ontwikkelingssamenwerking. Zo heeft het schrappen van 80% van alle USAID projecten grote impact op humanitaire hulp

en de wereldwijde gezondheidszorg. Ondanks deze zorgwekkende ontwikkelingen, blijven wij geloven en investeren in de kracht van lokale gemeenschappen om hun eigen toekomst vorm te geven. We zien prachtige voorbeelden van hoe duizenden mensen via onderwijs-, gezondheidszorg- en community development-programma's armoede, ziekte en uitzetting overwinnen en een menswaardige toekomst opbouwen. Wij bieden daarin ondersteuning, maar leren tegelijkertijd veel over weerbaarheid in crisissituaties en de waarde van gemeenschapszin. Door samen op te trekken in uitdagende situaties, bieden we niet alleen hulp, maar ook hoop voor een betere toekomst.

In noodhulp bij (klimaat)rampen, conflicten en humanitaire crises groeit het besef dat we elkaar wereldwijd keihard nodig hebben. De oorlog op ons eigen continent in Oekraïne is daar een voorbeeld van. Daarom blijven we ons, samen met onze partners, inzetten voor mensen in nood, en bouwen we aan een wereld van vrede, gerechtigheid en internationale solidariteit.

We zijn dankbaar voor onze samenwerkingspartners en donateurs en hun onmisbare ondersteuning in het afgelopen jaar. Hiermee hebben we het zegenrijke werk in zoveel gemeenschappen wereldwijd mede mogelijk kunnen maken. Onderstaande verantwoording, geïllustreerd in enkele verhalen, laat zien welke impact deze steun heel concreet heeft op het leven van mensen.

In de uitdagende jaren die voor ons liggen hopen en vertrouwen we op de niet aflatende steun van onze partners om de impact van ons werk te vergroten en te verduurzamen voor toekomstige generaties.

Onderwijs

Ontwikkeling van kinderen en volwassenen

Ook dit jaar heeft het Leger des Heils wereldwijd geïnvesteerd in het verbeteren van leefomstandigheden voor kinderen, jongeren en kwetsbare families. In elk land waren de behoeften anders, maar de missie bleef dezelfde: mensen ondersteunen zodat zij zelf kunnen groeien en leren in een veilige omgeving.

In Ghana is de infrastructuur voor de nieuwe campus van de dovenscholen afgerond – een belangrijke stap om kinderen met een gehoorbeperking betere toekomstkansen te bieden. Tegelijkertijd is gewerkt aan bescherming van kwetsbare kinderen en aan

€ 3,0 miljoen
was de totale besteding van
IOS in 2025

Hoeveel mensen zijn er direct bereikt met onze projecten?

• Onderwijs: 20.400	• Noodhulp: 48.600
• Gezondheidszorg: 18.200	• Roma gemeenschappen: 500
• Mensenhandel & Moderne Slavernij: 19.100	• Overige projecten: 3.500
Totaal: 110.300	

het tijdelijk opbouwen van voedselvoorraden tijdens een overgangsfase in het overheidsbeleid. In Kenia voerden onze teams een uitgebreid assessment uit bij special-needs scholen, ter voorbereiding op een nieuw project dat inclusiever onderwijs mogelijk gaat maken. Wij investeerden in Liberia in de digitale ontwikkeling op onze scholen met nieuwe laptops en infrastructuur, zodat onderwijsinstellingen beter kunnen aansluiten op de toekomst. Naast het formele onderwijs zien wij ook het belang van naschoolse opvangprogramma's, het geven van vaktraining en het opzetten van spaargroepen. In de sloppenwijken van Mumbai ondersteunden we gezinnen, kinderen en jongeren bij het ontdekken én benutten van nieuwe kansen. De focus lag hierbij op het aanbieden van vaktraining aan jongeren zodat zij zelfstandig een inkomen kunnen verdienen. Met onze partners in India werken we aan het breder aanbieden van vaktraining en het aanbod hiervan goed aan te laten sluiten op de vraag via regionale assessments. In Pakistan werden self-help groepen opgezet, kregen jongeren toegang tot vaktrainingen, en verbeterden we de toegang tot gezondheidszorg voor tal van gemeenschappen.

In Haïti richtten we ons op het ondersteunen van families die leven in een bijzonder onzekere en instabiele situatie en probeerden we hierbij vooral de positie van vrouwen in de maatschappij te versterken. In Sri Lanka zetten we in op community outreach, waarbij lokale gemeenschappen praktische en sociale ondersteuning ontvingen door middel van kleinschalige initiatieven.

In de Asia-Pacific regio stond opnieuw de eigen capaciteitsopbouw centraal. Medewerkers uit verschillende landen namen deel aan regionale trainingen en een conferentie, gericht op leiderschap, programma-kwaliteit en samenwerking – een meerjarige investering die direct effect heeft op de kwaliteit van onze projecten.

Gezondheidszorg

Uit de vicieuze cirkel van ziekte en armoede

De jarenlange integrale benadering van lepra en tb-patiënten in Bangladesh werpt zijn vruchten af in twee districten waar het Leger des Heils - samen met de lokale bevolking - aan duurzame verandering werkt. De statistieken liegen er niet om: betrouwbare toegankelijke professionele zorg, minder besmettingen, toename in medische kennis en ziekte-inzicht, minder stigma en taboe, effectieve spaargroepen die voorzien in basisinkomen voor kwetsbare families. Langzaam komt men uit de vicieuze cirkel van ziek zijn en armoede, dat geeft hoop. Elders in het land is een rurale kliniek omgezet naar basisgezondheidszorg en voorlichting; beter passend bij de situatie.

In Indonesië runt het Leger des Heils zes ziekenhuizen en twaalf rurale klinieken en in Ghana negen klinieken en twee ziekenhuizen. In beide landen voorziet de ziektekostenverzekering in inkomsten om de lopende kosten te dekken en kleine investeringen te doen zoals het bouwen van een operatiekamer. In beide landen zijn we ook betrokken bij basisgezondheidszorg en voorlichting in afgelegen dorpen. Omdat gehandicaptenzorg in Ghana niet in het verzekeringspakket zit, ondersteunen we twee revalidatiecentra - met ieder een eigen werkplaats waar orthopedische hulpmiddelen worden gemaakt. Op beide locaties zijn falende watersystemen gerepareerd en waterreservoirs aangelegd.

Op twee scholen in Angola zijn water- en sanitatieprojecten afgerond, bij een andere school startte de bouw van een sanitair blok. Ook zijn we actief betrokken geweest bij cholerapreventie en -bestrijding. In Kenia zijn waterreservoirs geïnstalleerd bij twee rurale klinieken, bij een van de klinieken is een waterkiosk in gebruik genomen waarmee inkomsten worden gegenereerd. Duurzaamheid van bestaande water- en sanitaire voorzieningen in klinieken, scholen en/of dorpsgemeenschappen blijft een aandachtspunt.

In Kenia is extra medische apparatuur



aangeschaft. Vanwege het wegvallen van USAID funding bleek steun aan het HIV-AIDS project in Zuid-Afrika levensreddend.

Noodhulp
Paraat bij rampen, conflicten en humanitaire crises

Ook in 2025 was het Leger des Heils wereldwijd actief bij het verlenen van noodhulp. In verschillende landen werkten we zij aan zij met lokale gemeenschappen en overheden om te reageren op rampen, conflicten en humanitaire crises. In Ghana is gewerkt aan de brandveilige heropbouw van de Kantamanto-markt in Accra. De markt vormt een belangrijke economische levensader voor tienduizenden mensen, maar was afgebrand als gevolg van ondeugdelijke bedrading. In Angola speelden we een sleutelrol in de gezamenlijke aanpak van een cholera-uitbraak in hoofdstad Luanda. Door effectieve en nauwe samenwerking met de overheid kwam de situatie snel onder controle en konden hoge sterftcijfers in deze regio waar sprake is van een ontzettend hoge bevolkingsdichtheid, gelukkig voorkomen worden. In India ondersteunden we gemeenschappen in meerdere regio's: winterhulp in Delhi, noodhulp bij een aardverschuiving in Jammu en Kashmir en steun na zware overstromingen in Punjab en Maharashtra. Ook in de Filipijnen boden we noodhulp aan na de verwoestende cyclonen Nando en Tino.

Tevens zijn we betrokken geweest bij de bescherming van kwetsbare gemeenschappen die te kampen hadden met rampen en incidenten. In Papua New Guinea vroegen toenemende lokale geweldsincidenten om snel en zorgvuldig ingrijpen. In Mozambique zorgden we voor voedselpakketten voor door overstromingen zwaar getroffen gezinnen en in Slowakije ondersteunden we Roma-gemeenschappen die in kwetsbare omstandigheden leven.

IOS bood niet alleen directe hulp, maar investeerde ook in preventie. Tijdens de PREPARE-training in India brachten we teams uit onze zes kantoren samen om gezamenlijk plannen te maken voor betere rampenparaatheid. Door kennis te delen en samen te oefenen, versterken we de veerkracht van onze teams én de gemeenschappen die we dienen.

Het belang van het vergroten van veerkracht in getroffen gemeenschappen na een ramp, blijft groot. Om hieraan bij te kunnen blijven dragen, hebben we - door middel van onderzoek bij partnerorgani-



saties en een literatuuronderzoek - een aantal korte aanbevelingen geformuleerd waarmee we onze programma's in de toekomst efficiënter kunnen inrichten. Dit zal bijdragen aan betere resultaten en een integrale aanpak van complexe situaties.

MSHTR
Bestrijding mensenhandel en uitbuiting

Het Leger des Heils is via zijn wereldwijde netwerk MSHTR (Modern Slavery and Human Trafficking Response) betrokken bij het bestrijden van mensenhandel en uitbuiting. Daar horen ook repatriëring en re-integratie van slachtoffers bij. Evenals de zorg voor kwetsbare vrouwen in de prostitutie en hun kinderen. Er zijn in meerdere landen nationale contactpersonen aangesteld en via bestaande structuren zoals gezondheidszorg, onderwijs, noodhulp, community en kerk vindt voorlichting plaats, soms aangevuld met specifieke projecten. In Bangladesh gaat het in twee regio's om: zorg voor prostituties en hun kinderen, succesvolle uitstapprogramma's, voorlichting, preventie en dialoog met religieuze leiders. In Noord-Oeganda en West-Kenia zijn er grensprojecten tegen mensen- en orgaanhandel en uitbuiting. Aanvullend vond er in 2025 ook een grote lobby en advocacy campagne plaats die werd afgesloten met een nationale conferentie.

In Indonesië waren we betrokken bij 'integrated mission' projecten. Via lokale heilsoldaten zijn allerlei kleine integrale projecten gesteund die (dorps)ontwikkeling

stimuleren. Nieuwe initiatieven, zoals een visvijver of een lokale eucalyptus machine genereren inkomsten en bieden zo weer hoop voor de dorpsbewoners. Tegelijk is op diverse locaties gestart met initiatieven op het gebied van informeel onderwijs en basisgezondheidszorg, waarbij hygiëne-voorlichting en betere voeding cruciaal bleek. Aanvullend vonden er kinder- en jeugdactiviteiten plaats en is vrouwemancipatie gestimuleerd

Roma in Oost-Europa
Buitenschoolse opvang brengt hoop voor de toekomst

In het oosten van Slowakije ligt de grootste Roma-nederzetting van Europa. Hier leven ongeveer 8.000 Roma in erbarmelijke omstandigheden op een klein oppervlak aan de rand van het dorp. Onze collega's van het Leger des Heils in Slowakije zien om naar deze gemeenschap en naar een verbetering van hun - vaak uitzichtloze - bestaan. Veel Roma kinderen hebben beperkte toegang tot regulier Slowaaks onderwijs. Daarom richt het Leger des Heils zich in deze regio in het bijzonder op deze doelgroep. Aan de rand van de Roma gemeenschap is een community center opgericht, van waaruit activiteiten worden georganiseerd voor kinderen en moeders.

Tijdens de kinderclub, die tweemaal per week plaatsvindt, leren kinderen basisvaardigheden zoals hygiëne, lezen en schrijven. Daarnaast krijgen zij gezonde voeding, is er aandacht voor hun persoonlijke ontwik-



keling en horen zij van Gods liefde. Met deze buitenschoolse activiteiten dragen wij bij aan een betere startpositie voor deze jonge Roma generatie, met als doel: doorstroom naar het reguliere onderwijs te bevorderen. Leger des Heils officieren met een Roma achtergrond spelen hierbij een belangrijke rol als bruggenbouwers en voeren pastorale gesprekken met bewoners van de nederzetting.

Overige projecten:
Suriname
Onderhoud is noodzaak

Nadat in eerder onderzoek de noodzaak tot renovatie van het Emma bejaardenhuis in Paramaribo duidelijk werd, is in 2025 een aantal belangrijke vervolgstappen gezet. Een plan is in ontwikkeling en gezien de omvang van het project gaat hier veel tijd in zitten. Het heeft wat voeten in de aarde voordat een 100 jaar oud gebouw kan voldoen aan de huidige eisen die gesteld mogen worden aan de zorg voor deze kwetsbare doelgroep. Natuurlijk moesten de noodzakelijke fondsen geworven worden. Een team van EO Metterdaad kwam filmen en heeft de noodzaak tot ondersteuning voor een breder publiek in beeld gebracht. Onderdeel van het plan is ook training van de medewerkers, en het structureel inplanen van onderhoud van de gebouwen. In Paramaribo zijn meerdere gebouwen die door het Leger des Heils gebruikt worden en ook deze worden nu meegenomen in de reguliere onderhoudsplanning.

FAMILY TRACING SERVICES 2025

Het Leger des Heils helpt mensen om hun leven weer op de rails te krijgen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het herstellen van relaties. Veel mensen die hulp zoeken, hebben soms, door moeilijke omstandigheden, het contact met hun familie verloren. Voor hen is het belangrijk om geholpen te worden bij het herstellen van dat contact. Family Tracing Services helpt hen belangeloos bij de opsporing en waar mogelijk bij herstel van contact met de familie.

Internationaal
Het Leger des Heils in Nederland is onderdeel van The Salvation Army, die als internationale organisatie actief is in ruim 130 landen. Hierdoor zijn we in staat om familieleden wereldwijd op te sporen en mogelijk te herenigen. Het afgelopen jaar hebben we geregeld contact gehad met internationaal opererende collega's. Ook staan we in contact met het Rode Kruis om ervaringen uit te wisselen en afspraken te maken over hoe wij elkaar in voorkomende gevallen kunnen helpen.

Aantallen
In 2025 hebben we 77 nieuwe aanvragen ontvangen bij Family Tracing Services. De laatste jaren ligt het aantal aanvragen tussen de 75 en 90. We hebben 71 dossiers afgehandeld en in 44% van de gevallen hebben we de vermiste personen gevonden. Dit betekent dat we in 2025 31 personen

hebben opgespoord, waarvan 21 daadwerkelijk contact met de familie wilden herstellen. Helaas moeten we soms ook verdrietig nieuws brengen, zoals wanneer een vermiste persoon is overleden (drie personen in 2025) of iemand geen contact meer wil.

Trends
Het aantal herenigingen is ten opzichte van 2024 stabiel gebleven. We zien een stijging in het aantal aanvragen vanuit verschillende Leger des Heils opvanglocaties en andere instellingen. Zo'n 20% van de verzoeken kwam via een persoonlijk begeleider van een van onze deelnemers. Ook het aantal herenigingen dat door bemiddeling van een persoonlijk begeleider van een Leger des Heils-locatie tot stand is gekomen is toegenomen. Vaak gaat het om kwetsbare mensen die na een periode van dakloosheid weer contact willen met hun familie.

AVG
Family Tracing Services maakt gebruik van een eigen database, internet, contacten met zorginstellingen en waar mogelijk basisgegevens uit de BRP (Basisregistratie Personen). We hebben afspraken met diverse gemeenten over het verstrekken van persoonsgegevens voor dit doel. We houden ons strikt aan de AVG en verstrekken nooit persoonsgegevens aan derden zonder toestemming. Gemeenten sturen soms verzoeken van ons door aan de te traceren persoon zonder ons de verblijfplaats te melden. ●

Statistiekgegevens:	2025	2024	2023	2022	2021
Personen gevonden met hereniging	21	21	20	19	14
	30%	24%	24%	21%	22%
Personen gevonden zonder hereniging	10	19	25	22	9
	14%	22%	30%	25%	14%
Personen niet gevonden of aanvraag gestopt	40	48	38	49	41
	56%	54%	46%	54%	64%
Totaal afgesloten	71	88	83	90	64
	100%	100%	100%	100%	100%

Aantal nieuwe aanvragen in:	2025	2024	2023	2022	2021
Personen gevonden met hereniging	77	82	81	94	77

Het Leger des Heils

Mensen van het Leger des Heils



Het Leger des Heils is een christelijke organisatie en het christelijk geloof bepaalt onze identiteit. Een identiteit die gedragen wordt door alle mensen die bij ons actief zijn. Ook de persoonlijke identiteit van onze medewerkers wordt mede bepaald door het christelijk geloof. Jezus Christus heeft voor ieder van ons een levende betekenis, op wat voor wijze dan ook.

Ons geloof is bepalend voor wie wij zijn en wat wij doen. En juist vanuit dat geloof respecteren wij het feit dat andere mensen een ander geloof en/of culturele achtergrond kunnen hebben. Wij bieden een luisterend oor, zonder voorwaarden te stellen aan de levensovertuiging van degenen die een beroep doen op onze hulp. Als dat gewenst en mogelijk is, regelen we dat deze mensen geestelijke bijstand krijgen op een wijze die zij zelf passend vinden. De mensen van het Leger des Heils zijn op verschillende manieren verbonden aan de organisatie. Zij kunnen lid of bezoeker zijn van het Kerkgenootschap Leger des Heils en/of vrijwilliger of betaalde medewerker zijn.

Heilssoldaten, adherentleden en jongsoldaten

Heilssoldaten verklaren zich in te zetten voor de doelstelling van de organisatie en doen daarbij een aantal beloftes voor hun levensstijl. Zo beloven zij geen alcohol en drugs te gebruiken en niet te roken. De motivatie hiervoor is dat een heilssoldaat een voorbeeld wil zijn en anderen wil helpen dit voorbeeld te volgen. Dit voorbeeld is ook een protest tegen de gevaren van verslavende middelen voor mens en maatschappij. Heilssoldaten dragen op vrijwillige basis het Leger des Heilsuniform. Eind 2025 zijn er 2.641 (2024: 2.695) heilssoldaten. Mensen die geen heilssoldaat willen zijn, maar zich wel thuis voelen bij onze kerk, kunnen adherent-lid worden (993 per einde 2025; 2024: 992). Zij onderschrijven wel de doelstellingen van het Leger, maar leggen geen beloftes af en dragen ook geen uniform. Daarnaast kennen we jeugdleden: de 'jongsoldaten' (239 per einde 2025; 2024: 244). Zij doen mee aan jeugdprogramma's binnen het kerkelijk werk.

Heilsofficieren

Een bijzondere groep heilssoldaten wordt gevormd door onze heilsofficieren (93 actief dienende officieren per einde 2025; 2024: 103). Heilssoldaten kunnen officier worden, als zij op basis van een geestelij-

ke roeping hun leven beschikbaar willen stellen aan God en het Leger des Heils. Als officieren werken zij fulltime voor de organisatie, maar ze krijgen daarvoor geen salaris. Het Leger voorziet wel in hun levensonderhoud. Officiieren hebben een rang, zoals kapitein of majoor. Deze rangen zijn vooral gebaseerd op het aantal jaren dat iemand officier is. Het officierschap is een levenslange invulling. Wel worden officieren op de wettelijk pensioengerechtigde leeftijd op retraite gesteld, wat inhoudt dat zij uit hun actieve dienst terugtreden.

Officiieren kunnen zowel in onze kerk als in andere onderdelen van het Leger werkzaam zijn. Binnen het Kerkgenootschap geven officieren vaak leiding aan een korps (kerkelijke gemeente). Binnen andere onderdelen van het Leger zijn zij veelal verantwoordelijk voor functies op het gebied van pastoraat, geestelijke verzorging en/of andere ondersteunende activiteiten.

Medewerkers

In het 'er zijn' voor kwetsbare mensen, speelt de identiteit van de organisatie, net als het persoonlijk geloof van de medewerkers en de specifieke Leger des Heilscultuur, een belangrijke rol. Van de betaalde medewerkers (7.940 per einde 2025; 2024: 7.826) vraagt het Leger des Heils daarom dat zij de doelstelling van het Leger des Heils onderschrijven. Een christelijke levensovertuiging wordt daarbij gezien als een belangrijke competentie. Bij het aannamebeleid telt dit net zo zwaar mee als alle andere competenties, zoals vakbekwaamheid en geschiktheid. Werknemers van het Leger des Heils hebben verschillende (kerkelijke) achtergronden, maar delen in de kern hetzelfde geloof. Wij geloven in Jezus Christus, die zegt dat we God moeten liefhebben met hart en ziel, met verstand en inzet van al onze krachten en dat we onze naaste moeten liefhebben als onszelf.

Vrijwilligers

Vrijwilligers nemen binnen de organisatie een belangrijke plaats in. Hoewel het aantal vrijwilligers voortdurend verandert

en de duur en de mate van hun inzet verschillend is, blijft hun werk en inzet van groot belang. Daarbij is het belangrijk dat vrijwilligers het doel, de missie en de visie van de organisatie kennen en kunnen uitdragen. Niet alleen de werkzaamheden van vrijwilligers zijn verschillend, maar ook de (intrinsieke) motivatie van de vrijwilligers is divers:

- verlangen om anderen te helpen;
- door het geloof geïnspireerd;
- een 'verplicht' gestelde tegenprestatie om een uitkering te behouden;
- uit burgerplicht.

Al deze vormen van vrijwilligerswerk hebben binnen het Leger des Heils een plaats, in 2025 hebben 13.572 (2024: 14.233) vrijwilligers zich ingezet. Hiervan hebben 1.993 vrijwilligers een vrijwilligersovereenkomst. De overige circa 11.500 mensen hebben zich projectmatig ingezet tijdens de landelijke collecte, bij sociale vakanties, buurt- en wijkgerichte activiteiten, soepbus en -fietsrondes, activiteiten met en voor deelnemers, cliënten en bewoners, enzovoort. ●

7.940
medewerkers

93
officiieren

13.572
vrijwilligers

2.641
heilssoldaten

993
adherentleden

239
jongsoldaten

Textielinzameling

Via ReShare zamelt het Leger des Heils sinds jaar en dag gebruikt textiel in. Met textielinzameling richt het Leger des Heils zich op de relatie 'mens en milieu'. Het Leger des Heils zet zich, ook vanuit de bijbelse gedachte van 'rentmeesterschap voor de aarde', in om hergebruik van producten en materiaal te bevorderen.

De textielindustrie is een van de meest vervuilende industrieën en groeit jaar op jaar. Textielproductie en -consumptie veroorzaken een stijgend gebruik van land, water, energie en chemicaliën, een groeiende afvalberg, milieuvervuiling en slechte arbeidsomstandigheden in productielanden. Er is in de samenleving een groeiend bewustzijn, in het bijzonder bij jongere generaties, over de impact van textiel op het milieu.

Leger des Heils ReShare zamelt textiel in, meestal via de bekende kledingcontainers, in gemeenten. Daarnaast zamelt ReShare textiel in bij kerken, winkelketens, verenigingen en via de Leger Heils vestigingen van 'Geloven in de Buurt' en de 'ReShare Stores'. Leger des Heils ReShare verwerkt en verkoopt het ingezamelde textiel in drie hoofdstromen:

1. na opschoning en verwijderen van afval, wordt ingezameld textiel verkocht aan textielsorteerbedrijven in binnen- en buitenland;
2. verdere 'diep'-sortering in producten voor hergebruik (herdraagbaar), down- en upcycling en residu:
 - textiel dat herdraagbaar is wordt afhankelijk van kwaliteit toegeleverd aan tweedehands kledingwinkels, waaronder die van het Leger des Heils zelf, ofwel verkocht aan textielsorteerbedrijven in binnen- en buitenland;
 - recyclebaar materiaal wordt ofwel verkocht aan downcycling bedrijven die producten leveren aan bijvoorbeeld

de auto- of poetsdoekenindustrie. Producten waarvoor upcycling mogelijk is worden aangeboden aan bedrijven die via mechanische recycling hiervan weer nieuwe garens maken;

- textielmateriaal waarvoor voornamelijk geen nieuwe toepassingen zijn (residu) wordt aangeboden ter verbranding met als doel energieopwekking;

3. verkoop in Leger des Heils winkels, zowel in de meer trendy en vintage georiënteerde 'ReShare Stores' als in de tweedehands kledingwinkels van 'Geloven in de Buurt'.

Het verlengen van de levensduur van kledingstukken leidt tot vermindering in de CO₂, water en afval impact van de kledingindustrie. De over het land verspreide ReShare Stores en Ontmoetingswinkels van Geloven in de Buurt zijn dan ook belangrijk in het verminderen van de milieudruk van textiel. Gemiddeld werden deze kledingwinkels door 31.931 mensen per week bezocht.

Op 1 juli 2023 is in Nederland de Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid (UPV)-Textiel in werking getreden. Hierdoor zijn producenten en importeurs verantwoordelijk voor de gehele cyclus van een product, tot en met de afvalfase. Deze verantwoordelijkheid wordt grotendeels vertaald in het afdragen van een financiële bijdrage aan een fonds waaruit o.a. de kosten voor inzameling en verwerking van producten worden gedekt en waaruit een deel kan worden geïnvesteerd in innovaties en kennisdeling op het

gebied van hoogwaardige recycling. De overheid wil daarmee bedrijven stimuleren om een stijgend percentage afval voor hergebruik en recycling in te zetten en als nieuwe grondstof beschikbaar te krijgen.

De laatste jaren heeft ReShare te maken met een hoog afvalpercentage in het ingezamelde volume gebruikt textiel. Het algemene beeld is dat dit zich voordoet in geheel Nederland. In 2025 zamelde ReShare in totaal 19,1 miljoen kg in, waarvan 3,4 miljoen kg restafval.

De inzameling en verwerking van groot-schalig inzamelvolume via gemeentelijke inzamelcontracten in combinatie met hoge loonstijging en inflatie, het nastreven van maximale duurzaamheid, het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en het betalen van een vergoeding voor het inzamelen van gebruikt textiel met daarin naast kleding ook overig textiel en een hoog percentage restafval, is voor ReShare financieel op termijn niet meer haalbaar zonder externe funding.

In 2025 heeft ReShare een overeenkomst gesloten met Stichting UPV Textiel op grond waarvan ReShare een vergoeding ontvangt voor inzamel-, opschoon- en sorteeractiviteiten die bijdragen aan de overheidsdoelstellingen van de overheid. Deze overeenkomst heeft in 2025 voor het eerst geleid tot uitbetaling van vergoedingen. In 2026 heeft ReShare een meerjarig (2026-2028) contract met Stichting UPV Textiel gesloten waardoor ook in de volgende jaren vergoedingen beschikbaar komen. ●



Duurzaamheid

Het Leger des Heils wil verantwoord om gaan met de ecologische systemen en natuurlijke hulpbronnen in haar omgang met materialen, middelen en gebouwen. De organisatie werkt er aan om haar bijdrage te leveren aan de doelstelling zoals beschreven in het klimaatakkoord: in 2030 een vermindering van 55% CO₂ en in 2050 een CO₂-neutrale bedrijfsvoering.

Duurzaamheidsstrategie en Programma

Het Leger des Heils ondertekende eind 2022 de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, een concrete uitwerking van de ambities uit het Klimaatakkoord en de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties voor de zorgsector. Met deze ondertekening committeert het Leger zich aan het behalen van klimaatdoelstellingen en werkt het actief aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Een belangrijk instrument hiervoor is de Milieuthermometer Zorg (MTZ), een erkend certificeringssysteem dat concrete handvatten biedt voor het realiseren van duurzame doelen.

Energiemanagement

In 2024 is een energiebeleid vastgesteld dat focust op monitoring, kostenbeheersing en naleving van regelgeving. Slimme meters geven beter inzicht in verbruik. Jaarlijkse rapportages helpen bij trendanalyse en bijsturing. Het totale energieverbruik van het Leger des Heils is gedaald van 56,9 miljoen kWh in 2020 naar 48,4 miljoen kWh in 2025.

Duurzaam vastgoed

Het verduurzamen van vastgoed is een belangrijk onderdeel van de duurzaamheidsstrategie van het Leger des Heils. Vastgoed is een grote bron van energieverbruik en CO₂-uitstoot, en daarom zetten we in op structurele verbeteringen

binnen onze gebouwen en voorzieningen. In 2025 zijn energiebesparende maatregelen voortgezet via de landelijke portefeuilleaanpak. Dit heeft geresulteerd in een besparing van 25% op het gasverbruik en 24% op het totale energieverbruik van onze vastgoedportefeuille. De 20 meest energie-intensieve locaties worden aangepakt met dak-, gevel- en vloerisolatie, hoogwaardig glas en slimme gebouwbeheersystemen.

Zonnepanelen

Eind 2025 zijn 64 locaties (2024: 47) voorzien van zonnepanelen. De totale opwekking bedraagt 2,1 miljoen kWh. Opwekking dekt 14,9% van het totale elektriciteitsverbruik.

Milieuthermometer Zorg (MTZ)

De MTZ wordt op steeds meer locaties toegepast. In 2025 zijn 5 nieuwe certificeringen behaald, bovenop de 72 uit 2024. Inmiddels is MTZ onderdeel van het reguliere werkproces.

Communicatie en bewustwording

Een geüpdatet communicatieplan en campagne in oktober hebben duurzaamheid breder onder de aandacht gebracht. De kernboodschap richt zich op verbinding tussen zorg voor mensen en zorg voor de aarde. In 2025 is de duurzaamheidscommunicatie verder gestructureerd via een vaste plek op het intranet en een jaarlijkse landelijke campagne.

Afvalmanagement en circulariteit

Om structureel te werken aan afvalvermindering en circulariteit, is in 2024 een nieuw afvalmanagementbeleid vastgesteld. Dit beleid biedt kaders voor afvalpreventie en -scheiding, gericht op het verbeteren van de afvalprestaties per locatie. Een belangrijk onderdeel is het afvalpreventieplan dat door locaties wordt opgesteld, met concrete maatregelen op maat. Daarnaast wordt ingezet op meer samenwerking met leveranciers en afvalverwerkers om hergebruik en recycling te vergroten.

In 2025 heeft het Leger des Heils verdere stappen gezet om afvalscheiding en circulair beheer te verbeteren. Tegelijkertijd is de hoeveelheid restafval toegenomen: van 5.895.508 kg in 2024 naar 6.213.805 kg in 2025, een stijging van 5,4%. Belangrijkste reden hiervoor is dat ReShare

al jaren geconfronteerd wordt met een stijgend afvalpercentage bij het via containers ingezamelde textiel. Daarnaast wordt nu integraal gemeten op basis van data van verschillende afvalinzamelaars, waardoor de totale afvalstroom beter inzichtelijk wordt.

Mobiliteit, wagenpark en laadinfrastructuur

De elektrificatie van het wagenpark dat bij het Leger des Heils in gebruik is, zet door: alle bestelde persoonsauto's zijn inmiddels elektrisch. Eind 2025 zijn er in totaal 100 laadpalen (2024: 90) op 52 locaties (2023: 44). Er werd in 2025 circa 265.000 kWh geladen, een forse stijging ten opzichte van 175.000 kWh in 2024.

Textiel

Sinds jaar en dag zamelt Leger des Heils ReShare gebruikte kleding en textiel in. Dit is een middel om doelen voor mens en milieu te realiseren. ReShare draagt substantieel bij aan het terugdringen van CO₂-uitstoot. Dit wordt voornamelijk gerealiseerd door het voorkomen van aankopen van nieuwe textielproducten. In plaats daarvan worden textiele producten hergebruikt.

Social return

Door heel Nederland biedt het Leger des Heils onder het label 50|50 beschut werk aan mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt alsmede aan taakgestraften. De 50|50 werkbedrijven bieden een gevarieerd aantal vakdisciplines voor arbeidsre-integratie en participatie van deelnemers. 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. Ook ReShare heeft in 2025 omgerekend 22 fulltime arbeidsplaatsen voor mensen van een sociale werkvoorziening gerealiseerd.

Het Leger des Heils heeft het PSO Certificaat voor Sociaal Ondernemen. Hiermee is ook de inzet van de 50|50 werkbedrijven en Leger des Heils ReShare op het gebied van arbeidsre-integratie voor doelgroepen van het Leger des Heils erkend. ●



Dialogo met belanghebbenden

Het Leger des Heils onderkent een aantal (groepen van) belanghebbenden. Het beleid voor de dialoog met hen is als volgt:

Deelnemers, cliënten, omwonenden, bezoekers, leden en vrijwilligers
De relatie met individuele deelnemers, cliënten, bezoekers, leden en vrijwilligers wordt aangegaan en onderhouden door hiervoor aangewezen medewerkers, vrijwilligers of officieren. Binnen met name woonvoorzieningen fungeren bewonersoverleggen. Op regionaal niveau zijn cliëntenraden ingesteld waarmee de directie van een regio overleg voert. Een bestuurder heeft overleg met de landelijke cliëntenraad. Omwonenden van Leger des Heils voorzieningen kunnen overlast ervaren. Aangewezen medewerkers van een locatie participeren in beheergroepen/ buurtoverleggen

waarin afspraken worden gemaakt over het samenleven als goede buur. De afdeling Internationale Ontwikkelings-samenwerking (IOS) ondersteunt Leger des Heils-projecten in het buitenland. Aangewezen medewerkers van IOS onderhouden de relatie met het lokale Leger des Heils en werken daarbij samen met het mondiale coördinatiepunt voor Internationale Ontwikkelingssamenwerking van The Salvation Army in Londen.

Medewerkers

Leidinggevend bespreken met individuele medewerkers de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Tijdens afdelings-overleggen en werkconferenties worden

ontwikkelingen binnen de afdeling, de regio, het programma, de rechtspersoon en/of het Leger des Heils besproken. Op regionaal niveau zijn ondernemingsraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad. Op landelijk niveau van stichtingen zijn er ondernemingsraden die overleg hebben met een bestuurder.

Overheden en financiers

Het Leger des Heils heeft voor de bekostiging van zijn activiteiten te maken met een groot aantal financiers. Het gaat om zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten, regio's en diverse ministeries. In algemene zin geldt dat een regio-/programmadiirectie de relatie met de betreffende instanties onderhoudt.

Donateurs en collectanten

Donateursmagazine Kans wordt vier keer per jaar toegezonden aan donateurs, collectanten, medewerkers, leden en vrijwilligers. Collectanten en collecte-coördinatoren ontvangen een aantal keer per jaar de collecteode. Het Klant Informatie Centrum is telefonisch, online en schriftelijk bereikbaar voor vragen. Met particulieren, bedrijven, kerken, vermogensfondsen en andere organisaties die aangeven bereid te zijn om frequent dan wel incidenteel grote donaties te doen, onderhouden aangewezen medewerkers de relatie. Tweejaarlijks wordt een donateursonderzoek uitgevoerd door een extern bureau en besproken in de Raad van Toezicht.

Kapitaalverschaffers

Voor de financiering van accommodaties doet het Leger des Heils een beroep op externe kapitaalverschaffers. Deze financiering vindt plaats door banken en door vermogende particulieren, families en organisaties. Grootschalige en meerjarige verplichtingen worden centraal door bestuurders geïnitieerd en aangegaan na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Toezichthouders

Het Leger des Heils heeft te maken met een aantal toezichthoudende instanties (zoals bijvoorbeeld Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Inspectie Justitie en Veiligheid, Arbeidsinspectie, Brandweer, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, de Nederlandse Zorg Autoriteit en het CBF). Regio-/programmadiirecties zijn binnen de regio/programma verantwoordelijk voor het naleven van de desbetreffende wet- en regelgeving. Indien een toezicht-houdende instantie afwijkingen constateert worden bestuurders op de hoogte gesteld. Opvolging van gesignaleerde bevindingen wordt door centrale stafafdelingen gemonitord.

Leveranciers

Met een aantal leveranciers worden op basis van overeenkomsten langdurige

relaties aangegaan. De prijs/kwaliteitverhouding en de relatie met de betreffende leverancier wordt periodiek geëvalueerd door daartoe aangewezen functionarissen, die daarbij worden ondersteund door de stafafdeling Vastgoed, Inkoop & Facilitymanagement.

Samenwerkingsrelaties

Samenwerking wordt steeds belangrijker om de grote sociaal-maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Het Leger des Heils participeert in tal van samenwerkingsverbanden en is lid van diverse brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Valente, Actiz, Nederlandse GGZ, VGN, Gecertificeerde Instellingen voor Jeugdbescherming, Vereniging Herwinning Textiel en Goede Doelen Nederland. Voor het reclasseringswerk participeert het Leger des Heils in het 3RO-samenwerkingsverband. Kerkgenootschap Leger des Heils werkt samen met organisaties zoals de Raad van Kerken in Nederland, Missie Nederland, Landelijk Overleg voor Vrijwilligersorganisaties in de Zorg, Micha, Youth for Christ en Scouting Nederland. De afdeling IOS is aangesloten bij Vereniging Prisma en werkt voor projecten samen met organisaties als EO-Metterdaad.

Bestuurders, regio-/programmadiirecties en aangewezen stafmedewerkers zijn betrokken bij het onderhouden van deze relaties. Bestuurders onderhouden contacten met bewindspersonen, Kamerleden, bestuurders vanuit bedrijfsleven, universiteiten, kerken en andere organisaties. Regionaal worden samenwerkingsrelaties door regio-/programmadiirecties en aangewezen functionarissen onderhouden met relevante ketenpartners waaronder zorgaanbieders, verenigingen en bedrijven. Verder participeren vertegenwoordigers van het Leger des Heils regionaal en lokaal in een veelheid aan wijkteams, ketenoverleggen, veldtafels, veiligheidstafels, zorg- en veiligheidshuizen, etc. ●



Organisatie



Governance

Het Leger des Heils heeft een unieke structuur die verband houdt met de oorsprong van de organisatie. De verschillende entiteiten van het Leger des Heils in Nederland maken deel uit van de internationale organisatie The Salvation Army, gevestigd in Londen.

Vóór 1988 was het Leger des Heils in Nederland, juridisch gezien, een kerkgenootschap. Om beter aan te kunnen sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen en tegemoet te komen aan eisen van de overheid, vond in 1988 een juridische herstructurering plaats. Sindsdien bestaat het Leger des Heils in Nederland uit meerdere rechtspersonen. 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 verschil-

lende Leger des Heils rechtspersonen. Teneinde centrale sturing op de gezamenlijke missie en strategische koers van het Leger des Heils als geheel te behouden, zijn de rechtspersonen van het Leger des Heils een 'One Army'-raamovereenkomst aangegaan. Hierin zijn de afspraken vastgelegd over de groepsaangelegenheden van het Leger des Heils in Nederland. In de 'One Army'-raamovereenkomst is de Territoriale Raad aangewezen als het orgaan dat de samenhang (groepsbelang) van het Leger des Heils in Nederland als geheel bevordert en bewaakt en die daar-

toe als coördinerend en richtinggevend orgaan fungeert. In de governance-structuur van het Leger des Heils functioneren binnen de verschillende entiteiten, inclusief vacatures, 18 toezichthouders. Drie van hen zijn vanwege internationale voorschriften benoemd door, of na goedkeuring van, de internationaal leider van The Salvation Army, de Generaal. Dit betreft de Territoriaal commandant, de Chef-secretaris en de Financieel secretaris. Zij verrichten, naast hun functies in de toezichthoudende organen van de stichtingen, dagelijkse werkzaamheden

ten behoeve van het Kerkgenootschap Leger des Heils. Daarnaast worden vier andere toezichthouders voorgedragen door de onderscheiden medezeggenschapsorganen.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werken op basis van het Raad van Toezichtmodel.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering werkt met een aantal vaste commissies: de commissie Kwaliteit en Veiligheid, de Auditcommissie en de commissie Mens & Organisatie. Het Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Woonvermogen hanteren het Raad van Beheermodel. De algemene dagelijkse leiding van het Kerkgenootschap en de stichtingen berust bij een aantal bezoldigde bestuurders en directeuren. Scoutingvereniging Leger des Heils wordt bestuurd en vertegenwoordigd door het groepsbestuur van de vereniging.

In de statuten van de onderscheiden rechtspersonen zijn de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht, het bestuur en de directie beschreven. Het toezichthoudende orgaan stelt het beleid vast en houdt toezicht op de uitvoering en de algemene gang van zaken



bij de betreffende entiteit. De bestuurders/(stichtings)directie van een entiteit zijn/is verplicht regelmatig verantwoording af te leggen aan het betreffende toezichthoudende orgaan. De bestuurders/(stichtings)directie wonen in de regel (een deel van) de vergaderingen van het betreffende toezichthoudende orgaan bij.

Het toezichthoudende orgaan benoemt, schorst of ontslaat de bestuurders van de betreffende stichting en stelt hun arbeidsvoorwaarden vast. Het toezichthoudende orgaan bepaalt het aantal bestuurders en regelt de verdeling van taken en bevoegdheden tussen de bestuurders. Het toezichthoudende orgaan is bevoegd de bestuurders bindende richtlijnen en/of instructies te geven met betrekking tot het uitoefenen van hun taak.

Over de samenhang in beleid binnen het Leger des Heils als geheel wordt geadviseerd in de zogeheten Territoriale Raad. Deze raad bestaat uit de door de Generaal benoemde toezichthouders en de bestuurders/(stichtings)directies. Besluitvorming van beleid vindt plaats binnen het bestuurlijke kader van de verschillende entiteiten.

Evaluatie bestuurders en toezicht-houdend orgaan

De respectievelijke toezichthoudende organen van de stichtingen kennen een evaluatiesysteem voor het functioneren van de bestuurders en een zelfbeoordeling door het betreffende toezichthoudende orgaan. Ook wordt de onderlinge samenwerking tussen Raad van Bestuur/ bestuurders en het toezichthoudend orgaan geëvalueerd. Bevindingen uit

deze evaluatie hebben in enkele gevallen geleid tot aanpassingen in de werkwijze van het toezichthoudende orgaan en de bestuurders.

Bezoldiging toezichthouders

Leden van de toezichthoudende organen van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving ontvangen een bezoldiging. Toezichthouders die zijn aangesteld door de Generaal van The Salvation Army ontvangen hiervoor geen aparte vergoeding. De gedurende het boekjaar betaalde bezoldiging aan de leden van de toezichthoudende organen is weergegeven in het hiertoe opgenomen overzicht in de jaarrekening.

Planning & Control

Het Leger des Heils maakt op verschillende manieren en op diverse niveaus gebruik van planning & control-cycli. De invulling hiervan hangt mede af van het aantal managementlagen dat in een werkgebied noodzakelijk is. Het algemene uitgangspunt is, dat voorafgaand aan een nieuw begrotingsjaar door uitvoerende verantwoordelijken een begroting en een jaarplan worden opgesteld die, na voorafgaande goedkeuring van het toezicht-houdende orgaan, door de bestuurders van de entiteit worden vastgesteld. In dit proces is expliciet ingebed dat uitvoerende entiteiten financiële middelen vanuit de baten uit eigen fondsenwerving beschikbaar krijgen gesteld op basis van projecten. Daarnaast vindt tussentijds afstemming plaats tussen Stichting Leger

des Heils Fondsenwerving en de begunstigde entiteiten over gewenste en onderbouwde verschuivingen in de goedgekeurde projectaanvragen. Dit kan leiden tot herziene projectbegrotingen voor het lopende jaar.

De entiteiten (behoudens Kerkgenootschap Leger des Heils en Scoutingvereniging Leger des Heils) beogen om, binnen een periode van zes maanden na afloop van het boekjaar, de jaarrekeningen, voorzien van controleverklaring van de externe accountant, in de betreffende vergadering van het toezichthoudende orgaan te bespreken en vast te stellen. De externe accountant is aanwezig in de vergadering van het betreffende toezichthoudende orgaan bij de bespreking van de jaarrekening en het accountantsverslag.

Voor het Leger des Heils in Nederland is Stichting Leger des Heils Fondsenwerving de houder van het CBF-certificaat Erkend Goed Doel, waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils vallen onder de CBF-verantwoording. Periodiek wordt door het CBF getoetst of het Leger des Heils voldoet aan de CBF-erkenningseisen. Hiertoe worden onder meer de statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en dit algemeen jaarverslag ter beoordeling overgelegd. ●

Het Leger des Heils acht zich gebonden aan de toepassing van onder meer de volgende governancecodes

- Governance Code zorg;
- Reglement CBF-erkenning Goededoelenorganisaties.

Besturen en toezichthoudende organen

Per 31 december 2025 bestonden de besturen, directies en Raden van Toezicht van de entiteiten van het Leger des Heils uit de volgende personen:

Kerkgenootschap Leger des Heils

Bestuur

- Commissioner Bente S. Gundersen, commandant
- Lt-Kolonel drs. Richard de Vree, chef-secretaris
- Drs. Leon Strijker, financieel secretaris

Veldsecretaris (operationeel directeur)

- Kapitein Anita Kamperman

Stichting Leger des Heils

Bestuur

- Commissioner Bente S. Gundersen, voorzitter
- Lt-Kolonel drs. Richard de Vree, vice-voorzitter
- Drs. Leon Strijker, secretaris-penningmeester

Stichtingsdirectie

- Drs. Leon Strijker

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg /Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

Raad van Toezicht

- Commissioner Bente S. Gundersen, voorzitter
- Lt-Kolonel drs. Richard de Vree, vice-voorzitter
- Drs. Leon Strijker
- Dr. Kjeld Aij MBA, MBB
- Faridah Azimullah Bsc

- Ir. Henk Broeders
- Prof. dr. Willemien den Ouden
- Mr. drs. Jan de Vries
- Drs. Paul Venhoeven (a.i.; tot en met 31 december 2025)

Raad van Bestuur

- Kapitein Harm Slomp RA
- Ir. Bert van de Haar
- Karin Bloemendal MMI

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving/ Stichting Leger des Heils Dienstverlening / Stichting Leger des Heils ReShare

Raad van Toezicht

- Commissioner Bente S. Gundersen, voorzitter
- Lt-Kolonel drs. Richard de Vree, vice-voorzitter
- Drs. Leon Strijker, secretaris
- Mr. Drs. Carolien Heemskerk
- Drs. Arjan de Jager
- Drs. Judith Meeng
- Ir. Therese Opgenoort Msc
- Ivana Srecec BA
- Drs. Paul Venhoeven

Stichtingsdirectie (bestuurder)

- Envoy Harm van Teijlingen

Stichting Leger des Heils Woonvermogen

Bestuur

- Drs. Cees Hendriks, voorzitter
- Jhr. Mr. Tjalling Eysinga,

- penningmeester
- Mr. Maurice van Heemst, secretaris

Operationeel directeur

- Drs. Leon Strijker

Scoutingvereniging Leger des Heils

Groepsbestuur

- Harwin Prins, voorzitter
- Peter Hilhorst, secretaris

Territoriale Raad

- Commissioner Bente S. Gundersen, voorzitter
- Lt-Kolonel drs. Richard de Vree, vice-voorzitter
- Drs. Leon Strijker
- Kapitein Anita Kamperman
- Kapitein Harm Slomp RA
- Ir. Bert van de Haar
- Karin Bloemendal MMI
- Envoy Harm van Teijlingen

Overzicht nevenfuncties

In dit overzicht zijn de nevenfuncties per 31 december 2025 van de bestuurders en de leden van de toezichthoudende organen van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving vermeld.

Commissioner

Bente S. Gundersen

- Lid Obadja Beraad
- Lid plenaire Raad van de Raad van Kerken
- Voorzitter Stichting Vicarieën Roest van Limburg

Lt-Kolonel drs. Richard de Vree

- Geen externe nevenfuncties

Drs. Leon Strijker

- Geen externe nevenfuncties

Kapitein Harm Slomp RA

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

Ir. Bert van de Haar

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

boog Veenendaal

- Lid Raad van Toezicht Salvation Army Tsjechië - Slowakije (Armáda spásy)
- Lid Ledenraad Vereniging Achmea

Karin Bloemendal MMI

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

Envoy Harm van Teijlingen

- Penningmeester Stichting Life Goals

Mr. drs. Jan de Vries

- Burgemeester van de gemeente Sliedrecht
- Voorzitter Raad van Toezicht van Het Juridisch Loket
- Voorzitter Raad van Toezicht van de Protestantse Theologische Universiteit
- Vice-voorzitter regio Smart Delta Drechtsteden
- Lid Economic Development Board Drechtsteden

- Voorzitter Vereniging Woongroep De Groene Wei

Prof. dr. Willemien 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

Faridah Azimullah

- Directeur-eigenaar Eleftherios B.V.
- Voorzitter MKB-Haarlem
- Lid Raad van Advies van Inholland
- Voorzitter van de VvE Bouwes Palace te Zandvoort
- Werkgroep Governance code Sociaal Werk (NVTZ)

Ir. Henk Broeders

- Voorzitter Raad van Toezicht UMC Utrecht, voorzitter HR & Governance commissie, lid Defensie Commissie
- PGGM N.V. – Vice-voorzitter 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 dr. Kjeld Aij MBA, MBB

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

Mr. Drs. Carolien Heemskerk

- Eigenaar Heemskerk Legal

Drs. Judith Meeng

- Directeur P&O gemeente Amsterdam
- Lid Raad van Commissarissen PC Uitvaart
- Lid Raad van Toezicht Regionale Publieke Omroepen
- Lid Raad van Commissarissen Thyssen Krupp – Veerhaven

Ivana Srecec BA

- Directeur Bedrijfsvoering, Woonstad Rotterdam

Drs. Paul Venhoeven

- 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.

Drs. Arjan de Jager

- Director/Consultant Archway Africa
- Lecturer PolyTechnic College Suriname
- Raad van Advies SRH Haarlem University of Applied Sciences

Ir. Therese Opgenoort MSc.

- Head of Supplier management Action
- Voorzitter Kledingbank Stichtse Vecht

Rooster van aftreden toezichthouders

	Datum benoeming	Einde periode eerste termijn	Einde periode laatst mogelijke termijn
Commissioner Bente S. Gundersen*	1 januari 2023	onbepaald	
Lt-Kolonel Richard de Vree*	1 augustus 2025	onbepaald	
Drs. Leon Strijker*	1 oktober 2024	onbepaald	
Mr. drs. Jan de Vries**	25 april 2018	april 2022	april 2026
Prof. Dr. Willemien den Ouden	25 april 2018	april 2022	april 2026
Faridah Azimullah***	1 juli 2020	juli 2024	juli 2028
Ir. Henk Broeders	1 juni 2021	juni 2025	juni 2029
Dr. Kjeld Aij MBA, MBB	1 maart 2025	september 2026	augustus 2030
Mr. drs. Carolien Heemskerk	26 juni 2018	juli 2022	juli 2026
Drs. Judith Meeng	8 mei 2020	januari 2025	januari 2029
Ivana Srecec BA	8 mei 2020	december 2025	december 2029
Drs. Paul Venhoeven	7 december 2021	december 2023	december 2027
Drs. Arjan de Jager**	21 september 2023	september 2027	september 2031
Ir. Therese Opgenoort Msc**	1 november 2025	november 2029	november 2033

* De commandant, chef-secretaris, en de financieel secretaris zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Uit hoofde van deze aanstelling geldt dat deze personen niet vallen onder het reguliere rooster van aftreden.
** Deze functionarissen zijn voorgedragen door een Ondernemingsraad.
*** Functionaris op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad.

Medezeggenschap

Binnen het Leger des Heils in Nederland zijn diverse medezeggenschapsorganen actief.

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) is samengesteld uit afgevaardigden van de lokale ondernemingsraden van de regio's van deze stichtingen. Binnen W&G is een Landelijke Cliëntenraad (LCR) ingesteld. Deze raad bestaat uit leden voorgedragen door de regionale cliëntenraden.

De Ondernemingsraad van Stichting Leger des Heils Dienstverlening en Stichting Leger des Heils ReShare is samengesteld uit leden vanuit beide stichtingen.

Voor officieren van het Leger des Heils is er de Officieren Overleg Groep en de Gemeenschap van Officieren op Retraite. Deze overlegorganen hebben in 2025 een aantal malen vergaderd met de leiding van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

Centrale Ondernemingsraad W&G / LJ&R

In 2025 vond er zes keer een overlegvergadering plaats tussen de COR en de bestuurder. Tijdens één overlegvergadering werd in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, in het kader van artikel 24.1 Wet op de Ondernemingsraden, de algemene gang van zaken besproken. In 2025 zijn aan de COR diverse instemmings- en adviesaanvragen voorgelegd. Ook diende de COR een aantal initiatief-

voorstellen in. Verder is de COR betrokken geweest bij de verlenging van het Sociaal Plan en heeft geadviseerd bij de invulling van een vacature in de Raad van Toezicht.

Verpleegkundige en Verzorgenden Advies Raad

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

Landelijke Cliëntenraad W&G

De LCR bestaat uit leden voorgedragen door de regionale cliëntenraden. In 2025 vond zes keer een overlegvergadering plaats tussen de LCR en de bestuurder Zorg. Tweemaal werd een overlegvergadering bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht. In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de

orde geweest: onderwerpen gedestilleerd uit de verslagen en besluitenlijsten van vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Directieraad, de kwaliteit-rapportages aangeleverd door de sector-netwerken, stand van zaken rond toezicht van IGJ, de veiligheid van deelnemers en locaties en het deelnemer ervaring onderzoek.

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.

Ondernemingsraad Dienstverlening / ReShare

De Ondernemingsraad Leger des Heils Dienstverlening / ReShare heeft in 2025 vier maal overleg gevoerd met de bestuurder. Tijdens één overlegvergadering werd in aanwezigheid van een lid van de Raad van Toezicht, in het kader van artikel 24.1 Wet op de Ondernemingsraden, de algemene gang van zaken besproken. In 2025 zijn aan de Ondernemingsraad diverse instemmings- en adviesaanvragen voorgelegd. Verder is de Ondernemingsraad betrokken geweest bij de verlenging van het Sociaal Plan. ●



Leen: "Daniël en ik komen allebei uit Zierikzee. Het Zeeuw-zijn, dat klikt. Nu ruimen we elke week samen het terras op – nou ja, bijna elke week, haha. Beetje ouwehoeren, schoffelen, peuken opruimen. En herinneringen delen, natuurlijk."

Verweven levens: de waarde van een maatje

Specialistisch verpleeghuis De Linde van het Leger des Heils is er voor volwassenen die lichamelijke en/of psychogeriatrische zorg nodig hebben in combinatie met psychi(atri)sche zorg. Veelal hebben de bewoners geen of een beperkt sociaal netwerk.

In deze beschermde woonvorm krijgen ze een eigen kamer en er is 24 uur per dag verzorging en begeleiding aanwezig. De focus op geborgenheid, vertrouwtheid, veiligheid, herkenbaarheid en huiselijkheid maakt dat De Linde in Dordrecht voor de bewoners een echt thuis is. In De Linde vormen bewoners, medewerkers en vrijwilligers een hecht gezelschap. Voor bewoners, die vaak al een heel leven achter zich hebben liggen, zijn de vertrouwde gezichten van vaste 'maatjes' goud waard. "We hadden gelijk een klik." ●



Anja: "Aart is nooit een grote prater geweest. Toen ik hem leerde kennen, had hij zijn broer en zussen al jaren niet gesproken. Hij zat veel alleen op zijn kamer. Nu zit hij vaker in de woonkamer en hebben we weer contact gelegd met zijn broer."



Pia: "Vroeger ging ik op bezoek bij Ria's zus, Pita. Op Pita's uitvaart hebben Ria en ik kennismaat. We hadden gelijk een klik. Nu kennen we elkaar alweer twee jaar en de band groeit: we puzzelen, gaan koffiedrinken bij mij in de tuin of samen naar de kringloop."



Arthur: "Elke volgende zet in het schaken is een verbetering." Frits: "Zo ging het eigenlijk ook met onze vriendschap. We schaken al veertien jaar samen, we zijn echt maten geworden. Dat ontstaat gewoon."

Ramona: "Mijn vaste vrijwilliger ging weg, daarvan was ik best wel overtuigd. Toevalig zat beneden een groep vrijwilligers te vergaderen." Desirée: "Ik deed al een tijdje vrijwilligerswerk hier, maar dacht erover om daarmee stoppen. Toen vroegen ze in die vergadering wie Ramona wilde helpen met de kattenbak. Zo kwam ze op mijn pad; het heeft echt zo moeten zijn."



Kwaliteit van zorg, hulp- en dienstverlening



Het Leger des Heils streeft naar consistentie en goede kwaliteit in zijn hulp- en dienstverlening. Als gevolg van de diversiteit van de activiteiten worden verschillende accenten gelegd.

Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Jeugdbescherming & Reclassering De ervaring van deelnemers en hun tevredenheid 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, 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 bijgesteld.

In 2025 is gestart met een nieuwe methode voor het meten van cliënttevredenheid bij Jeugdreclassering en Jeugdbescherming. Van de uitgezette vragenlijsten is 10% ingevuld. Jongeren met een jeugdreclasseringsmaatregel geven de begeleiding een 8,2, de ouders een 5. In de Jeugdbescherming geven de jongeren een 6,5 en ouders een 3,6. De relatief lage tevredenheid is te verklaren. Het gaat grotendeels om onvrijwillige, juridisch gedwongen interventies, waarbij ingrijpende besluiten in een emotioneel beladen context worden genomen en cliënten beperkte ervaren zeggenschap hebben.

De cliënttevredenheid bij de reclassering wordt eens in de 3 jaar gemeten. Dit is in 2024 gedaan. Respondenten zijn over het algemeen tevreden en het meest positief over de (werk)relatie en het persoonlijk contact met de reclasseringswerker.

Het Leger des Heils streeft naar het bieden van veilige zorg, hulp- en dienstverlening aan deelnemers en cliënten en een veilige werkomgeving voor medewerkers. Om (de aandacht voor) veiligheid te borgen, zijn er aandachtsfunctionarissen veiligheid werkzaam en is het thema veiligheid structureel verankerd in de overlegstructuur. De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende functionarissen rondom het thema veiligheid zijn in 2025 verduidelijkt.

Ondanks dat we als Leger des Heils streven naar de best mogelijke zorg, hulp- en dienstverlening aan deelnemers en cliënten, kan ongenoegen niet altijd worden voorkomen. Deelnemers en cliënten kunnen gebruik maken van een klachtenprocedure. In het hoofdstuk 'Integriteitssysteem' wordt hierover verslag gedaan.

Geloven in de Buurt

In 2024 heeft een werkgroep 'eenzaamheid, armoede en sociale uitsluiting' gewerkt aan een Leger des Heils-aanpak 'Bestrijding eenzaamheid'. Inzichten vanuit het rapport 'Eigentijdse ongelijkheid' van het Sociaal Cultureel Planbureau zijn meegenomen. Hierin is beschreven dat er 4 soorten kapitaal bestaan waarmee de ongelijkheid in Nederland gestalte wordt gegeven; economisch kapitaal ('wat je hebt'), persoonskapitaal ('wie je bent'), sociaal kapitaal ('wie je kent') en cultureel kapitaal ('waar je bij past', 'met wie je overeenstemt'). Het Leger des Heils is van mening dat 'zingeving' als 5e kapitaal bij de 4 onderscheiden vormen hoort. Zinkapitaal, met daarbij alle aandacht voor de 4 andere soorten kapitaal, is essentieel om mensen te laten ervaren 'ik doe ertoe!'.

Eenzaamheid, het gevoel afgesloten te zijn van andere mensen, kan psychologisch en lichamelijk zwaar zijn. Het besef van eenzaamheid, 'verloren' voelen, roept het verlangen op naar verandering. Het gevoel dat zoals het is, niet is zoals het zou moeten zijn, kan het begin van een verandering in gang zetten. Door uit te stralen dat de ander 'ertoe doet!' kunnen medemensen een belangrijke rol spelen in

het in gang zetten van die verandering. De Leger des Heils-aanpak 'Bestrijding eenzaamheid' is gebaseerd op: vertrouwen wekken, vertrouwen winnen en vertrouwen waarmaken; de ander accepteren met daaruit het verlangen een contact te leggen en te onderhouden. Na verloop van tijd uitgroeïend tot een relatie met de -ander en mogelijk ook met de ander.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving is gekwalificeerd als 'Erkend Goed Doel', conform de 'Erkenningsregeling Goede Doelen' van het CBF. Toezichthouder CBF controleert de hieraan verbonden kwaliteitseisen. In 2023 heeft het CBF een driejaarlijkse (her)toets aangaande het Leger des Heils uitgevoerd. Het resultaat hiervan is positief beoordeeld, en de CBF Erkenning is gecontinueerd. Verder voldoet het Leger des Heils in Nederland aan de ANBI-eisen die de Belastingdienst stelt.

Het Leger des Heils heeft begin 2024 onderzoek laten doen naar de tevredenheid van donateurs en collectanten (2.658 respondenten) over de manier van communiceren door het Leger des Heils tijdens contactmomenten. De centrale conclusie is dat de communicatie positief wordt beoordeeld met een algemeen rapportcijfer van 7,5. Onderdeel van het kwaliteitsbeleid van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving is een heldere klachtenprocedure. Deze is beschikbaar op de website van het Leger des Heils. Het servicecentrum van de donateursadministratie is, behalve per e-mail of post, ook iedere werkdag telefonisch bereikbaar. Hier kunnen mensen terecht met vragen over incasso's, benadering via telemarketing en onjuiste verwerking van een adreswijziging of overlijden. Deze telefonische meldingen worden direct afgehandeld. Daarnaast kunnen mensen een schriftelijke klacht indienen, deze worden centraal gedocumenteerd in een klachtenregister. In 2025 werden 74 klachten geregistreerd (2024: 108). Het grootste deel van de klachten had betrekking op straatwerving, gevolgd door het ontvangen van fysieke post, het (niet) stopzetten van donaties en ongewenste telefonisch benadering,

Stichting Leger des Heils ReShare

ReShare beschikt over een 'VHT-certificaat'. Met dit certificaat wordt voldaan aan de Certificeringsregeling Herwinning

Textiel van de Vereniging Herwinning Textiel (VHT) voor een geoptimaliseerd inzamel- en sorteerproces. De certificeringsregeling wordt getoetst door de onafhankelijke, certificerende Instelling TÜV Rheinland.

Internationale Ontwikkeling en Samenwerking

De internationale ontwikkelingssamenwerking van het Leger des Heils heeft te maken met andere kwaliteitseisen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een Community Project Management Support System. Dit systeem zorgt voor tegemoetkoming aan behoeften die lokaal in ontwikkelingslanden gesignaleerd worden. Dat gebeurt aan de hand van een internationaal gestandaardiseerde werkwijze waarbij eigenaarschap bij alle belangen geborgd is. De lokale context is de maat waarnaar initiatieven ontwikkeld, geïmplementeerd en ondersteund worden. De verwachting is dat het meten van effectief resultaat ('impact') kan helpen bij de verbetering van de bedrijfsvoering en de communicatie met de verschillende belanghebbenden in binnen- en buitenland.

Gegevensverwerking en privacy

Het Leger des Heils verwerkt veel persoonsgegevens: van vrijwilligers, donateurs, deelnemers, medewerkers, leden, officieren en personen met wie we samenwerken. Het Leger des Heils heeft een beleidskader privacy vastgesteld met hierin opgenomen de privacy beheersmaatregelen van de organisatie. Tevens is een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld. Deze fungeert als interne toezichthouder op de uitvoering van privacy-beleid en op het voldoen aan privacywetgeving en als adviseur bij voorkomende privacyvraagstukken. Medewerkers en vrijwilligers zijn gehouden om intern te melden als er een vermoeden bestaat dat er een datalek is geweest. In 2025 zijn er binnen het Leger des Heils 99 meldingen (2024: 75) beoordeeld als een daadwerkelijk datalek, en 9 (2024: 12) zijn van dien aard dat deze zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Een groeiend privacy risico is het onveilig gebruik van (generatieve) AI-tools. Een belangrijke preventieve maatregel die het Leger des Heils neemt is het privacy & security awareness programma met regelmatig nieuwe onlinetrainingen. ●



Integriteitssysteem

Om ongewenst gedrag binnen de organisatie tegen te gaan, heeft het Leger des Heils het volgende geheel aan beleid, protocollen en procedures ingericht.

Gedragsregels
Het Leger des Heils heeft gedragsregels opgesteld voor medewerkers, stagiaires en vrijwilligers. Deze gaan over beroepshouding, gebruik van internet en e-mail, omgaan met persoonsgegevens en omgangsvormen.

Beleid tegen (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie (SIAGPD)
Het Leger des Heils hanteert als uitgangspunt dat ieder mens uniek is. Deze uniciteit dient tot haar recht te komen en gerespecteerd te worden. Anderen hebben geen recht grenzen ten aanzien van de eigenheid van de persoon te overschrijden. (Seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie berusten op het overschrijden van de grenzen van het individu en worden door het Leger des Heils dan ook niet getolereerd.

Het is belangrijk om continu aandacht te geven aan het SIAGPD-beleid, zodat leidinggevend en medewerkers zich bewust blijven van de mogelijkheid van het zich voordoen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. Het Leger des Heils heeft zijn SIAGPD-beleid (kortweg Ongewenste omgangsvormen) vastgelegd in de kadernotitie 'In alle zorgvuldigheid'. In

deze notitie is weergegeven hoe binnen het Leger des Heils de verantwoordelijkheden aangaande het integriteitsbeleid zijn belegd. Kern van de notitie is dat medewerkers, vrijwilligers of leden de gelegenheid wordt geboden om, als zij slachtoffer zijn van ongewenste omgangsvormen – (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie – ruimte krijgen om in alle zorgvuldigheid daarover te spreken. Daarbij is het aanreiken en bespreken van deze notitie binnen de organisatie onderdeel van de aanpak van dit thema. De notitie bevat ook een klachtenregeling ongewenste omgangsvormen met een externe Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Medewerkers, vrijwilligers of leden die binnen het Leger des Heils te maken hebben gekregen met seksueel misbruik of intimidatie, agressie, geweld, pesten of discriminatie kunnen contact opnemen met een externe vertrouwenspersoon. Ook kunnen zij zich richten tot de externe Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. In 2025 zijn bij deze externe klachtencommissie 6 klachten (2024: 3) ingediend. Geen van de klachten heeft in 2025 (2024: 2) geleid tot een inhoudelijk oordeel: 2 klachten zijn gestaakt, 2 klachten (2024: 1) zijn ingetrokken en 2 klachten zijn door de commissie niet ontvankelijk verklaard.

Klachtenregeling voor deelnemers en cliënten

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een klachtenregeling voor deelnemers met daarin de werkwijze bij klachtenafhandeling. Deze regeling is in lijn met Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). In 2025 werden in totaal 185 (2024: 154) klachten ingediend. De externe klachtencommissie behandelde in 2025 12 klachten (2024: 11). Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering werkt met twee onafhankelijke klachtencommissies. Eén voor de afdeling Jeugdbescherming en één voor de Reclassering. Bij de klachtencommissie Jeugdbescherming zijn in 2025 87 (2024: 56) klachten binnengekomen, bij de klachtencommissie Reclassering 4 (2024: 9).

Klokkenluidersregeling

Het Leger des Heils heeft een klokkenluidersregeling ingesteld waar betrokkenen een vermoeden van een misstand kunnen melden bij een daartoe aangestelde vertrouwenspersoon en/of een externe derde. De klokkenluidersregeling is toegankelijk via het intranet van het Leger des Heils. In 2025 zijn geen meldingen gedaan. ●

Personeel en beloning

Het Leger des Heils strijdt vanuit zijn christelijke opdracht voor een rechtvaardige samenleving waar ieder mens tot zijn recht komt. De inhoud en richting van ons werk worden ingegeven door de opdracht God lief te hebben boven alles en je naaste als jezelf, in de context van sociale misstanden en zingevingsvragen van deze tijd. Ook het personeelsbeleid is gekoppeld aan deze opdracht.

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

Marktwerking, zowel in de zorg als in de textielinzameling, de afstemming van zorgaanbod op individuele zorgbehoeften en de vergrijzing van de beroepsbevolking, zijn van grote invloed op het personeelsbeleid. Eind 2025 is de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand (exclusief stagiaires) 41,8 jaar (2024: 41,7 jaar). De vrouw-man-verhouding van 70%-30% bleef in 2025 vrijwel gelijk, ook de vrouw-man-verhouding onder leidinggevenden veranderde met 61% ten opzichte van 39% vrijwel niet. Gemiddeld zijn medewerkers 7,1 jaar (2024: 7,0 jaar) werkzaam bij het Leger des Heils.

Het arbeidsverzuim (7,8%) is in 2025 licht gestegen (2024: 7,6%) en ligt rond het gemiddelde van de zorg- en welzijnssector.

Het aantal ZZP'ers dat wordt ingezet binnen het Leger des Heils is in 2025 sterk teruggebracht. Met name 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. Daarom is besloten om ZZP'ers nog slechts in uitzonderingsgevallen in te zetten. Om in een tijd van arbeidsmarktkrapte

voldoende mensen te binden en te boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en persoonlijke onboarding trajecten.

Binnen het Leger des Heils in Nederland wordt gewerkt met acht verschillende cao's en een arbeidsovereenkomstenreglement. Onder welke cao medewerkers vallen, hangt af van het werkveld waarin zij actief zijn. De directiefunctionarissen, managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen in beginsel onder de cao Sociaal Werk. Geen van hen verdient meer dan het maximum dat deze cao aan geeft.

Voor bestuurders en toezichthouders actief in de welzijns- en gezondheidszorg, jeugdbescherming en reclassering ligt het beloningsniveau onder het betreffende maximum dat gesteld is in de Wet Normering Top-inkomens. De beloning van de bestuurder op het gebied van fondsenwerving, ligt onder het betreffende maximum van de Regeling Beloning Directeuren van goede doelen.

Naast de cao Sociaal Werk, zijn in verschillende afdelingen van het Leger des Heils ook de volgende cao's van toepassing: Jeugdzorg, Geestelijke Gezondheidszorg, Verpleeg-, Verzorgingshuizen & Thuiszorg,

Reclassering, Gehandicaptenzorg, Horeca en Ziekenhuizen. Leger des Heils ReShare heeft een eigen arbeidsovereenkomstenreglement. Afhankelijk van de cao nemen medewerkers deel aan pensioenregelingen van Pensioenfonds Zorg & Welzijn, ABP Pensioenfonds, Pensioenfonds Horeca & Catering en Pensioenfonds voor de Nederlandse Groothandel. Het laatstgenoemde fonds betreft medewerkers van Leger des Heils ReShare en wordt aangevuld met een suppletierегeling.

Heilsofficieren

Officieren van het Leger des Heils werken niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Zij ontvangen geen salaris, maar een vergoeding voor levensonderhoud en hebben daarbij de beschikking over een dienstwoning. Na het bereiken van de daartoe gerechtigde leeftijd, ontvangen officieren een retraitsloelage.

Vrijwilligers

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

Hoofdlijnen van
financieel beleid





In dit hoofdstuk en ook in andere hoofdstukken (waaronder Fondsenwerving, Beleggingen, Risicoanalyse en Vermogen) wordt het financiële beleid van het Leger des Heils in Nederland nader uiteengezet.

Verschillend profiel van inkomsten
Alle juridische onderdelen van het Leger des Heils in Nederland hebben de opdracht en de verantwoordelijkheid om een gezonde financiële huishouding te voeren. De entiteiten hebben ieder een ander profiel van inkomsten: bij het Kerkgenootschap ligt de nadruk op lokale kerkelijke inkomsten waarbij een belangrijk deel van de sociale activiteiten wordt gefinancierd door toedeling van ontvangen nalatenschappen via de centrale Leger des Heilsorganisatie. Dit werk wordt vooral uitgevoerd door vrijwilligers. De inkomsten van de welzijns- en gezondheidszorg, jeugdbescherming en reclassering bestaan hoofdzakelijk uit ontvangen subsidies en zorgdeclaraties (Wet maatschappe-

lijke ondersteuning (Wmo), Jeugdwet, Wet langdurige zorg (Wlz), Zorgverzekeringswet, Reclassering en Forensische zorg). De landelijke textielinzameling door ReShare is voor inkomsten afhankelijk van de hoeveelheid ingezamelde kleding, de daarvoor geldende marktprijzen, de vergoedingen van Stichting UPV Textiel en de verkopen van de ReShare stores.

De uitwerking van de bestuurlijke verantwoordelijkheid verschilt per entiteit, omdat de feitelijke omstandigheden sterk verschillen. Een aantal aspecten geldt echter voor de volle breedte. Het Leger des Heils kent een centraal georganiseerd kasbeheer, waarbij beschikbare liquiditeiten en te beleggen middelen gezamenlijk worden beheerd.

De Leger des Heils organisatie als geheel heeft gekozen voor een eenduidige overlegafpraak met de Belastingdienst over de relevante belastingen in het kader van Horizontaal Toezicht. Tevens hebben de entiteiten zich gezamenlijk aansprakelijk verklaard richting de Belastingdienst. De stichtingsdirecties hebben gestructureerd overleg over de aspecten van bedrijfsvoering die overstijgend zijn ten opzichte van een deel van de Leger des Heils organisatie. De bestuurlijke verantwoordelijkheid blijft echter berusten bij de te onderscheiden besturen en toezichthoudende organen.

Stichting Leger des Heils fungeert als de interne bankier en voegt de beschikbare financiële middelen samen om gebruik te

maken van een gezamenlijke beleggings- en treasury-aanpak. Stichting Leger des Heils heeft een beperkte algemene reserve om fluctuaties in de rente te kunnen opvangen. De te vergoeden rente over reserves, fondsen en rekening-courant verhoudingen wordt vastgesteld op basis van aannames over realistisch te bereiken rendementen in het betreffende jaar.

Het Leger des Heils houdt bankrekeningen aan bij enkele Nederlandse banken. In deze bancaire stelsels is in beginsel steeds sprake van een creditsituatie (tegoed bij de bank). Daarnaast heeft de organisatie hypothecaire leningen opgenomen bij banken ter financiering van vastgoed in gebruik voor de eigen professionele zorg- en hulpverlening. Contractueel zijn de creditstelsels en de hypothecaire financiering van elkaar gescheiden. Stichting Leger des Heils als interne bankier accepteert echter de financiële verantwoordelijkheid voor tijdige betaling van rente en aflossing op de door de banken aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekte hypothecaire leningen. Tegenover deze financiële verantwoordelijkheid kan Stichting Leger des Heils ook beschikken over de bestemde reserves van de andere entiteiten aangehouden bij Stichting Leger des Heils.

Financieren of beleggen

Het opgebouwde vermogen van het Leger des Heils in Nederland dient mede ter financiering van de activiteiten. Het feitelijk verdelen van werkkapitaal, beleggen en zelf financieren van vastgoed in eigen beheer hangt af van de omstandigheden zoals die een bepaalde periode gelden. Relevante invloed aspecten zijn bijvoorbeeld: rendementen op de beleggingsportefeuille, marktomstandigheden, beschikbaarheid hypothecaire financieringen, structurele behoefte aan werkkapitaal en schommelingen in de Leger des Heils kasstroom op maandelijks basis. Als gevolg van de toedelingssystematiek van fondsenwervende inkomsten, worden financiële middelen gefaseerd beschikbaar gesteld aan de doelstelling en worden ze in de tussenperiode als bestemde reserves en fondsen verantwoord bij Stichting Leger des Heils respectievelijk Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. De betreffende reserves en fondsen zijn geoormerkt ten behoeve van Kerkgenootschap Leger des Heils (inclusief internationale

ontwikkelingssamenwerking) respectievelijk Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

Move of Hope

Niet al het werk van het Leger des Heils kan worden gefinancierd vanuit overheids-geld. Juist voor de Move of Hope, waarin het versterken van gemeenschappen en het investeren in buurtgerichte initiatieven centraal staat, zijn de vanuit bedrijfsleven, institutionele fondsen en publiek verkregen inkomsten, voor ons van groot belang.

De Move of Hope zal zich verder ontwikkelen van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', waarbij professionals, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, leden en buurtbewoners meer in samenhang zullen opereren. Onze inzet zal verder verschuiven naar preventie, ambulant werken en ondersteuning in de directe leefomgeving. We zullen investeren in netwerken in de buurt en in laagdrempelige ontmoetingsplekken, met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare posities.

Verdeelsleutels van fondsenwervende inkomsten

Het Leger des Heils bewaakt de bedoeling van de donateur bij de toedeling van de ontvangen financiële bijdragen. Deze bestemde gelden worden zo goed mogelijk ingezet binnen de bestemming die de donateur heeft aangegeven bij de gift of in het testament. Daarnaast ontvangen we veel algemene (niet-bestemde) gelden. Omdat het Leger des Heils in Nederland uit meerdere onderdelen bestaat, worden voor deze niet bestemde gelden vaste verdeelsleutels gehanteerd.

Verdeelsleutel inkomsten fondsenwervende campagnes en acties

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 90%
- Internationale Ontwikkeling en Samenwerking 10%

Verdeelsleutel inkomsten nalatenschappen en schenkingsovereenkomsten

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 45%
- Kerkgenootschap Leger des Heils 45%
- Internationale Ontwikkeling en Samenwerking 10% ●



Fondsenwerving

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving houdt zich bezig met het werven van fondsen. Deze stichting is gekwalificeerd als 'Erkend Goed Doel', conform de Erkenningsregeling Goede Doelen van het CBF, waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils zijn meegenomen in de CBF-verantwoording.

Geïntegreerde fondsenwerving
De fondsenwerving van het Leger des Heils werkt volgens een zogenoemde 'multi-channel-aanpak'. Daarbij zijn de beschikbare direct marketingtechnieken in één brede strategie ondergebracht. Op die manier worden nieuwe donateurs gewor-

ven en wordt getracht hen als regelmatige donateurs te binden met als doel meer fondsen te werven voor onze doelstelling. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om donateurs niet alleen maar om geld te vragen, maar een relatie op te bouwen door hen breed te informeren en aandacht te besteden aan wensen en vragen.

Het Leger des Heils zet bij de geïntegreerde fondsenwerving in op:

- direct mail-acties;
- telemarketing;
- donateurswerving op straat en huis-aan-huis;
- huis-aan-huis-collecte en kerstpottenactie;
- projectaanvragen bij vermogens-fondsen en overheden;
- werving van schenkingsovereenkomsten;
- werving van nalatenschappen;
- relatiebeheer;
- evenementen (met name concerten), informatiebijeenkomsten en werkbezoeken;
- social network fundraising;
- donateursmagazine Kans;
- verkort jaarverslag voor donateurs;
- digitale/sociale media.

Bekendheid en waardering

Het Leger des Heils doet tweejaarlijks onderzoek naar het imago van de organisatie en participeert in de Kien Goede Doelen monitor. De spontane naamsbekendheid van het Leger des Heils als goed doel bij het Nederlandse publiek is over de jaren heen stabiel, ±3%. Dit betekent dat maar weinig Nederlanders onze naam spontaan noemen als wordt gevraagd naar goede doelen. De geholpen bekendheid van het Leger des Heils scoort echter al vele jaren rond 90%. Dat wil zeggen dat verreweg de meeste Nederlanders ons wel degelijk van naam kennen.

Donateursbestand

Dankzij onze donateurs kan het Leger des Heils nieuwe activiteiten ontwikkelen die aansluiten bij de behoeftes van medemenssen zonder helper. De gehanteerde direct-marketingstrategie steelt op de volgende drie pijlers:

- het werven van nieuwe donateurs;
- het behouden van actieve donateurs;
- het 'opwaarderen' van bestaande donateurs.

Er wordt onderscheid gemaakt in actieve (laatste gift minder dan 24 maanden geleden) en inactieve donateurs (laatste gift meer dan 24 maanden geleden). Actieve donateurs worden benaderd met een regulier programma van thema-mailings. Voor inactieve donateurs is er een apart 'reactiveringsprogramma', dat erop gericht is inactieve donateurs weer tot actieve donateurs te maken. →

Verantwoording aan donateurs

In thema-mailings wordt informatie verstrekt over activiteiten waarvoor een donatie wordt gevraagd. Daarnaast zijn er digitale nieuwsbrieven om donateurs te informeren over ons werk en verantwoording af te leggen over de besteding van gelden. Elk jaar ontvangen de actieve donateurs een verkort jaarverslag met daarin de belangrijkste gegevens van het afgelopen jaar. Voor donateurs wordt ook een magazine uitgegeven, Kans. Dit blad verschijnt vier keer per jaar. Met Kans willen wij het Nederlandse publiek laten zien wat het Leger des Heils doet en wie de mensen zijn die een beroep doen op onze ondersteuning. Ook worden donateurs door middel van antwoordkaarten, uitnodigingen en oproepen in Kans uitgenodigd om te reageren, ook zonder dat direct om geld wordt gevraagd.

Inkomsten en kosten

Het totaal aan bijdragen van particulieren, bedrijven, andere organisaties en opbrengst verkopen (exclusief omzet 50|50 arbeidsparticipatie en -reïntegratie, eigen bijdrage en huur cliënten) bedroeg in 2025 € 58,7 miljoen (2024: € 59,4 miljoen). De hiermee samenhangende wervingskosten bedroegen in 2025 € 11,6 miljoen (2024 € 12,0 miljoen) en de kosten van beheer en administratie € 3,0 miljoen (2024: € 3,3 miljoen). De verhouding wervingskosten en kosten beheer en administratie ten opzichte van de totale baten is in 2025 respectievelijk 19,8% en 5,1% (begroot voor 2025 was 25,8% respectievelijk 6,4%; in 2024 was dit 20,2% respectievelijk 5,6%).

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving stelt fondsen ter beschikking aan de uitvoerende entiteiten binnen het Leger des Heils in Nederland. Voor de vaststelling en toetsing van de bijbehorende doelstellingen zijn de bestuurders en toezichthouders van deze entiteiten verantwoordelijk. De uitvoerende entiteiten hanteren kwaliteitssystemen om een verantwoorde besteding van fondsen te waarborgen.

Toelichting op fondsenwervende activiteiten

Inkomsten uit donaties via direct mail-acties

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving heeft in 2025 nog nieuwe donateurs per

post met daarin een eenmalige machtiging geworven. Adressen die op Postfilter.nl als geblokkeerd zijn geregistreerd, of adressen die in het eigen 'Nooit meer contact register' staan zijn uitgefilterd. Actieve donateurs worden maximaal vijfmaal per jaar benaderd met thematische verzoeken om te doneren. Direct-mail acties worden ook ingezet om inactieve donateurs te vragen weer te gaan doneren.

Inkomsten uit donaties via incassomachtigingen

Het Leger des Heils streeft ernaar zo veel mogelijk donateurs via automatische incasso te laten doneren. De werving hiervoor op bestaande donateurs vindt voornamelijk via telemarketing plaats. Verder worden wervingsbureaus ingezet voor de werving van nieuwe donateurs op straat, en ook huis-aan-huis.

Giften

We ontvangen giften van particulieren, bedrijven en vermogensfondsen. Voor de laatste categorie geldt dat deze vaak aan specifieke projecten worden toegekend. Giften bestaande uit diensten worden in het algemeen niet financieel verantwoord, tenzij dit op geld waardeerbare diensten van bedrijven betreft.

Collecten

Het Leger des Heils heeft als lid van de stichting Collecteplan een vaste week op het landelijk collecterooster, week 48. Dankzij de landelijk huis-aan-huis collecte en de hieraan verbonden media-aandacht is het Leger des Heils meer zichtbaar en worden nieuwe contacten gelegd met het publiek. Vanuit het oogpunt van wervingskracht worden hiermee ook andere activiteiten positief ondersteund. De opbrengst van de landelijke collecte in 2025 bedroeg € 1,3 miljoen (2024: € 1,3 miljoen). Het werven van nieuwe collectanten is lastig. In 2025 collecteerden 6.820 mensen huis aan huis (2024: 8.574). Door

het gebruik van de QR-code op o.a. de collectebus en de inzet van de digitale collectebus hebben gevers de mogelijkheid om ook digitaal te doneren. Tevens is er een 'QR bord' ingezet voor wijken waar geen coördinator is zodat 'cashloos' gecollecteerd kan worden. Dit vergroot het bereik van de collecte en vermindert de afhankelijkheid van de beschikbaarheid van coördinatoren.

Verder houden vestigingen van 'Geloven in de Buurt' jaarlijks plaatselijke 'kerst-pottenacties', onder meer ten behoeve van kerstvieringen en andere sociaal-maatschappelijke activiteiten.

Inkomsten uit donaties via schenkingsovereenkomsten

Zowel aan potentiële als bestaande donateurs wordt de optie voorgelegd of zij hun donatie via een zogenoemde schenkingsovereenkomst willen doen. Belangrijk voordeel voor de donateur is dat giften via een schenkingsovereenkomst volledig aftrekbaar (zonder drempel) zijn voor de inkomstenbelasting.

Nalatenschappen

Nalatenschappen zijn en blijven een belangrijke bron van inkomsten voor het Leger des Heils. Ten behoeve van de werving worden diverse middelen ingezet, veelal gericht op de oudere Nederlander: advertenties, Tv-programma De Nalatenschap, participatie in NuNotariaat.nl, Kans etc. Ook participeert het Leger des Heils in TOEGIFT.NL, een gezamenlijke campagne van samenwerkende erkende goede doelen.

De opbrengsten uit nalatenschappen zijn moeilijk te begroten. Een relatie tussen wervingsactiviteiten en opbrengsten is lastig te leggen. De tijd tussen de datum waarop iemand zijn laatste testament maakt en de datum van overlijden, is gemiddeld zeven jaar. De inkomsten uit nalatenschappen zijn in 2025 aanzienlijk hoger dan begroot. ●

AANTAL DONATEURS	ACTIEF	INACTIEF	TOTAAL
2023	250.975	196.587	447.562
2024	257.780	228.246	486.026
2025	263.888	261.565	525.453





Beleggingen

Stichting Leger des Heils beheert het belegde vermogen voor alle onderdelen en activiteiten van het Leger des Heils in Nederland.

Het beleggingsbeleid van het Leger des Heils is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- beleggingsbeleid is geënt op een maximaal financieel rendement bij een defensieve strategie;
- kapitaalmarktbeleggingen zijn noodzakelijk om de gewenste rendementen in de komende jaren te kunnen realiseren;
- het eigen vermogen van het Leger des Heils heeft een aantal functies waaronder die van weerstandsvermogen om

risico's en/ of tegenvallers te kunnen opvangen;

- het primaat van de toepassing van ethische normen ligt boven het beleggingsrendement.

Sociaal verantwoord beleggen

Het Leger des Heils heeft er al tientallen jaren geleden voor gekozen om zijn grondbeginselen ook in het beleggingsbeleid zichtbaar te maken. Deze keuzes zijn naderhand uitgebreid tot de volgende lijst van sectoren, bedrijven en landen waarin niet belegd mag worden:

- tabak;
- alcohol;
- pornografie en goedkoop amusement;
- gokken;
- wapen- en oorlogsindustrie (incl. toeleveranciers);
- fraude en corruptie;
- kinderarbeid, discriminatie en schending van mensenrechten;
- ernstige milieuvervuiling;
- onrechtvaardige overheden: 'state governance issues: business ethics, public policy related controversies and incidents'
- fossiele brandstoffen.

De uitsluitingen zijn van toepassing als de voor de uitsluiting relevante omzet meer bedraagt dan 5% van de ondernemingsomzet of als het onderdeel in sterke mate bepalend kan worden geacht.

Vanwege de toepassing van een ethisch normenkader, is het beleggen in fondsen (verzameling van meerdere aandelen of vastgoed) en het gebruik van zogenaamde 'indextrackers' mogelijk, als de uitsluitingscriteria die het Leger des Heils heeft gedefinieerd worden gegarandeerd. Derivaten, anders dan valutatermijntrans-

acties ten behoeve van Leger des Heils ontwikkelingsprojecten in het buitenland, zijn niet toegestaan.

Het Leger des Heils laat zich door IBS Asset Management in zijn hoedanigheid van fiduciair beheerder adviseren over het beleggingsbeleid. IBS rapporteert maandelijks aan het Leger des Heils. Periodiek wordt het beleggingsbeleid geëvalueerd met IBS en interne financieel deskundigen van het Leger des Heils. Deze evaluatie betreft de behaalde resultaten, de duurzaamheidsscreening, vooruitzichten en bijzonderheden.

Het rendement over 2025 bedroeg positief 5,9% (2024: positief 5,8%). Door de markt-omstandigheden en de groei van de organisatie met bijbehorende investeringsbehoefte, is een situatie ontstaan waarbij het Leger des Heils beschikbaar eigen vermogen meer gaat inzetten voor de financiering van (investerings in) bedrijfsactiva (zoals vastgoed, zonnepanelen en leningen). Dit vervangt deels de noodzaak voor het Leger des Heils om externe leningen aan te trekken en bevordert per saldo het financieel resultaat. Ook heeft dit een beperkende werking op de omvang van de beleggingsportefeuille. Op de langere termijn, met andere marktomstandigheden, zou een omslag kunnen plaatsvinden waarbij voorrang wordt gegeven aan externe financiering en daarmee beschikbaar krijgen van beleggingsmiddelen. ●

Risicoanalyse

Het Leger des Heils kent een integraal risicomanagement waarmee op gestructureerde wijze risico's in kaart worden gebracht en geëvalueerd. Met de uitkomsten van de analyse wordt proactief omgegaan, waardoor risico's beter worden beheerst. Indien nodig worden beheersmaatregelen genomen en geïmplementeerd.

Risicomanagement wordt binnen het Leger des Heils toegepast op drie niveaus: strategisch-tactisch niveau, procesniveau en individueel casus-niveau. In het kader van deze verslaglegging wordt hoofdzakelijk ingegaan op het strategisch-tactische niveau.

Imago en reputatie

Het imago van het Leger des Heils is sterk en de organisatie heeft een goede reputatie, maar dit verdient voortdurende en blijvend aandacht. De brede activiteiten van het Leger des Heils in de samenleving, nationaal en internationaal, en de betrokkenheid van grote groepen medewerkers en vrijwilligers, maakt dat de organisatie kwetsbaar is voor gevolgen van negatieve publiciteit. Om dit risico te beheersen hanteert het Leger des Heils een '4-lines-of-defence', waarbij beheersingsmaatregelen bestaan op achtereenvolgens het niveau van (1) primaire processen, (2) staffuncties, (3) interne auditfunctie en (4) externe auditors en toezichthoudende functies. In dit model zijn ook beheersingsmaatregelen opgenomen ter voorkoming van fraude, het bewaken van integriteit en onvolkomenheden in financiële rapportages.

Veiligheid en kwaliteit

Het Leger des Heils wil van betekenis zijn voor kwetsbare doelgroepen die zich veelal aan de rand van de maatschappij

bevinden. Dat impliceert een bijbehorend bovengemiddeld risicoprofiel. Voor het Leger des Heils betekent kwaliteit van zorg dat we mensen zonder helper ondersteunen met passende hulp, gericht op een hoopvolle toekomst en deelname aan de samenleving. Met daarbij het bieden van veilige hulp en zorg aan deelnemers en een veilige werkomgeving voor medewerkers.

Dit vraagt voortdurende aandacht, zeker voor mensen met complexe problematiek zoals verslaving, LVB, psychiatrische problemen en zorgmijndend gedrag, vaak in combinatie met middelengebruik. Tekorten op de arbeidsmarkt en niet volledig geïndexeerde tarieven maken het bieden van goede zorg complex. 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. In 2025 is ook een start gemaakt met de ontwikkeling van een veiligheidsmonitor en -index. Om (de aandacht voor) veiligheid te borgen, zijn er aandachtsfunctionarissen veiligheid werkzaam.

ICT

Het Leger des Heils heeft in toenemende mate te maken met digitalisering, cybersecurity, Artificial Intelligence, robotisering, het omgaan met grote stromen informatie,

beveiliging van persoonsgegevens en het uitwisselen van informatie. Hierdoor wordt de afhankelijkheid van ICT vergroot. Verschillende gebeurtenissen of incidenten kunnen de operationele gang van zaken van het Leger des Heils op de een of andere manier in gevaar brengen. Met als mogelijk gevolg reputatie en/of financiële schade voor de zorgprocessen en ondersteunende functies of de missie van de organisatie. Periodiek wordt intern gerapporteerd over informatiebeveiliging. Daarnaast worden de kaders en relevante informatie die door de overheid rondom de Cyberbeveiligingswet worden aangereikt, gebruikt om de eigen maatregelen voor het beheersen van cyberbeveiligingsrisico's verder te verbeteren.

Human Resource Management

De druk op de medewerkers in de zorg- en hulpverlening blijft hoog. Het omgaan en motiveren van mensen met complexe problematiek is zwaar. Het vraagt ook om specifieke deskundigheid en vaardigheden van medewerkers. Daarbij hanteert het Leger des Heils de christelijke identiteit als randvoorwaarde bij het aantrekken van medewerkers. Dit geheel maakt het werken bij het Leger des Heils onderscheidend. Tegelijkertijd is er vergrijzing, krapte en concurrentie op de arbeidsmarkt.

Aandacht voor onze medewerkers en samenspel met het informele netwerk neemt een belangrijke plaats





in zodat we met voldoende mensen het werk kunnen blijven doen. Verder hebben wij onze arbeidsmarktcommunicatie en ons recruitment gericht op het onderscheidende verhaal over wat het Leger des Heils doet en gelooft en wat de organisatie te bieden heeft. Tezamen met aantrekkelijke onboarding van nieuwe medewerkers en het binden/boeien van medewerkers hopen wij dreigende personeelstekorten zoveel mogelijk te voorkomen.

Bekostiging van welzijns- en gezondheidszorg

De aanpak van overheden en verzekeraars als het gaat om de financiering van de bekostiging van welzijns- en gezondheidszorg is een bureaucratische systeemwereld. Deze sluit niet als vanzelfsprekend aan op de werkwijze van het Leger des Heils richting kwetsbare doelgroepen aan de onderkant van de maat-

schappij. Dat brengt verhoging van risico's op het gebied van kwaliteit, innovatie en financiering van zorg met zich mee. Er is druk op tarieven voor te leveren zorg, de zorg aan de specifieke doelgroep van het Leger des Heils vraagt om maatwerk en niet-generieke tarieven, er is een groot aantal contractpartners, voorwaarden, declaratiemethoden en er is een toenemende sturing op formele vereisten. Het ondersteunen van medewerkers in het primaire proces stelt hoge eisen aan de kwaliteit van onze bedrijfsvoering en ondersteunende processen. 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.

Kerk en Staat

Gebruikmakend van verschillende onderdelen van de organisatie, wil het Leger

des Heils de komende jaren steviger inzetten op presentie en actief zijn in buurten en wijken. Ook worden geloofsgemeenschappen meer ontmoetingsplekken. Hiermee neemt het risico toe op de perceptie dat het Leger des Heils niet meer aan de uitgangspunten van scheiding van Kerk en Staat zou voldoen. Het Leger des Heils heeft met zijn juridische vormgeving op dit aspect bewust kaders aangebracht. De juridische entiteiten hebben elk een eigen governance- en verantwoordingsstructuur. In de vormgeving van interne samenwerking in wijken en buurten, worden deze gehandhaafd en gerespecteerd. Dat geeft belangrijke 'checks & balances' om kansen en potentiële spanningsvelden op dit terrein constructief-kritisch te blijven afwegen. In de interactie met de diverse stakeholders zijn we steeds aanspreekbaar op, en blijven we uitleggen aan de uitgangspunten van scheiding

van Kerk en Staat. Tevens wordt hieraan aandacht gegeven in bewustwording en training van leidinggevend en medewerkers, evenals in de verantwoording van ontvangen financiering.

Afnemend aantal leden Kerkgenootschap

De rol van religie in de samenleving is verminderd, ook wordt religie minder dan vroeger als sociaal bindmiddel beschouwd. Tegelijkertijd is in de samenleving een zoektocht zichtbaar naar geborgenheid, erbij horen, gezien worden, beleving en zingeving. Veel mensen ervaren echter weerstand ten aanzien van geïnstitutionaliseerde verbanden, zoals traditionele kerken. Het Leger des Heils heeft een eigen cultuur en traditie. Dit kan zowel aantrekkelijk als belemmerend zijn voor mensen die zoeken naar zingeving en spiritualiteit. Het Kerkgenootschap richt zich op vitalisering van de bestaande geloofsgemeenschappen en betere toerusting van het lokale (vrijwilligers)kader. Ook zoekt het Leger des Heils naar andere vormen van geloofsgemeenschappen, dichterbij mensen van deze tijd en hun behoeften. Het bieden van deze ruimte, brengt wel vragen met zich mee over identiteit, herkenbaarheid en eenheid. Dit gaat over zowel uiterlijke vormen als om aspecten als roeping, lidmaatschap en het delen van het theologische gedachtengoed van het Leger des Heils. De komende jaren blijft hierop een nadere doordenking plaatsvinden. Dit moet eraan bijdragen dat (ver) nieuwe(de) geloofsgemeenschappen herkenbaar Leger des Heils zijn.

Structureel dekkingstekort Kerkgenootschap

Naast evangelisatie en pastorale zorg heeft het Kerkgenootschap Leger des Heils activiteiten op het terrein van sociale hulpverlening. De kerkelijke activiteiten worden, met uitzondering van een deel van de kerkelijke sociale hulpverlening, niet vanuit overheidsmiddelen gefinancierd, maar door kerkelijke (leden) bijdragen, de opbrengst van tweedehands tex-

tiel, beleggingsopbrengsten en een deel van de inkomsten uit nalatenschappen. Het blijft noodzakelijk om in de komende jaren aanvullende maatregelen te nemen om tot een structureel financieel gezonde huishouding te komen.

Textielinzameling

Leger des Heils ReShare wordt geconfronteerd met onzekerheden die de continuïteit van de textielinzameling en -verwerking kunnen beïnvloeden. De financiële resultaten van ReShare staan (fors) onder druk als gevolg van geopolitieke spanningen, dalende verkoopprijzen, toenemende kosteninflatie en een toenemend afvalpercentage. Daar staat tegenover dat in Nederland de Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV) voor textiel is ingevoerd. De UPV heeft in 2025 geresulteerd in vergoedingen aan Reshare voor inzamel-, opschoon- en sorteeractiviteiten. ReShare heeft in 2026 een meerjarig contract afgesloten met Stichting UPV Textiel en draagt hiermee bij aan het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen van de overheid. De UPV dekt echter niet alle financiële risico's en onzekerheden. ReShare heeft in de achterliggende jaren een aantal structurele wijzigingen doorgevoerd om financiële risico's zoveel mogelijk te mitigeren. ReShare hanteert een kostprijsplus-model dat maakt dat financiële risico's en financiële resultaten per inzamelcontract meer in evenwicht zijn tussen beide contractpartijen. Verder biedt het 'diep'-sorteren de mogelijkheid om gebruikt textiel breder af te zetten zonder hiermee afscheid te hoeven nemen van bestaande afnemers en markten. Er wordt voornamelijk gewerkt met korter lopende verplichtingen waardoor (effecten van) snel ingrijpen in de bedrijfsvoering minder wordt belemmerd door langlopende afspraken. Daarbij blijft de doelstelling om bijdragen te leveren aan de distributie van ingezamelde goederen naar mensen met een smalle beurs, aan arbeidsparticipatie van mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt en aan

het realiseren van milieu- en klimaatdoelstellingen.

Veranderingen in geefgedrag

Wet- en regelgeving omtrent privacy voor de burger maken de werving van nieuwe donateurs lastiger. Tevens is er een risico op het afhaken van bestaande en benaderen van nieuwe donateurs vanwege de stringenter privacywetgeving. Daarbij verbinden donateurs zich vaker voor een kortere periode aan de gekozen organisatie en is een levenslange relatie niet meer de standaard. Gezien het grote en groeiende aantal fondsenwervende initiatieven en organisaties in Nederland, is er een risico dat instellingen elkaar beconcurreren op de goede doelen markt. Het Leger des Heils zal in antwoord op deze ontwikkelingen meer gebruik gaan maken van andere manieren van werven, zoals online werving, lokale werving, evenementen en social network evenementen die inspelen op grotere betrokkenheid en beleving van bestaande en potentiële donateurs.

Beleggingen

Beleggen brengt risico's met zich mee; bewustzijn daarvan is noodzakelijk. We laten ons daarbij adviseren door deskundigen. Ook houden we een risicoprofiel aan dat past bij de organisatie en de doelstelling van ons beleid op het gebied van eigen vermogen en beleggen. Het risico bestaat dat het beleggingsresultaat negatief wordt beïnvloed door de schommeling in de prijzen van aandelen en obligaties. Dit risico wordt beperkt door passief te beleggen in indextrackers die voldoen aan de uitgangspunten van sociaal verantwoord beleggen zoals opgenomen in het beleggingsbeleid. Door te beleggen in trackers wordt beoogd dichterbij de benchmark te blijven en daardoor bij de brede markt.

Financiële instrumenten

Voor de toelichting op de financiële instrumenten en risico's wordt verwezen naar de jaarrekening, toelichting 12 op de gecombineerde balans. ●

Vermogen



Het beleid op het gebied van vorming van eigen vermogen bij het Leger des Heils is als volgt.

Voor de continuïteit van het uitvoeren van onze activiteiten, is eigen vermogen noodzakelijk. De besturen en toezichthouders van de onderscheiden juridische entiteiten voeren, gegeven de diversiteit van activiteiten en de hiermee samenhangende uitgaven en inkomsten, een zelfstandig vermogensbeleid.

Het Leger des Heils onderkent als functies van het eigen vermogen:

- waarborgen van continuïteit;
- financiering van materiële en immateriële vaste activa;
- egalisatie van nog niet gerealiseerde inkomsten.

Waarborgen van continuïteit
Iedere organisatie kent algemene en specifieke risico's. De door het Leger des Heils onderkende risico's worden toegelicht in het hoofdstuk 'Risicoanalyse'. Om tegenvallers uit hoofde van risico's te kunnen opvangen, moet het Leger des Heils kunnen beschikken over een minimaal beschikbaar eigen vermogen zodat de continuïteit van de Leger des Heilsorganisatie voldoende is gewaarborgd.

Financiering van materiële en immateriële vaste activa
Materiële vaste activa die ten behoeve van door de overheid gesubsidieerde activiteiten zijn aangetrokken, worden in beginsel gefinancierd met vreemd vermogen. Voor

gefinancierd zijn met eigen vermogen, te kunnen vervangen zonder daarvoor vreemd vermogen te moeten aantrekken, is het noodzakelijk dat dit eigen vermogen jaarlijks op peil wordt gehouden.

Voor de kerkelijke activiteiten van het Leger des Heils in Nederland geldt dat de geïnvesteerde waarde in onroerende zaken, conform internationale richtlijnen van The Salvation Army, afgedekt moet zijn met eigen vermogen. Deze kapitaalreserve voorkomt toekomstige financiële verplichtingen uit hoofde van rente en aflossing.

Egalisatie van nog niet-gerealiseerde inkomsten

Het Leger des Heils houdt een bestemmingsreserve aan ter hoogte van de verwachte inkomsten uit onbestemde nalatenschappen die tot en met het boekjaar zijn aangemeld, maar nog niet zijn ontvangen. Pas in het jaar van ontvangst volgt beschikbaarstelling om de doelstellingen te bekostigen.

Herkomst van vermogen

Het Leger des Heils ontvangt jaarlijks substantiële donaties, nalatenschappen en schenkingen van het publiek/bedrijfsleven. In algemene zin geldt dat deze inkomsten gegeven zijn voor bestedingen aan niet door de overheid bekostigde activiteiten. Voornoemde bestedingen lopen in de tijd niet gelijk met de ontvangsten. Hierdoor ontstaan reserves die bewust aangehouden worden bij Stichting Leger des Heils dan wel Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. Hiermee wordt voorkomen dat overheidsinstanties oneigenlijk een beroep zouden kunnen doen op eigen vermogen gevormd vanuit deze donaties, nalatenschappen en schenkingen. Teneinde de continuïteit te verzekeren, kan jaarlijks niet meer aan de continuïteitsreserves worden onttrokken dan de som van het gemiddelde van de toevoegingen aan de betreffende continuïteitsreserve in de achterliggende drie jaren en het bedrag dat aan de Territoriale Raad geadviseerd wordt niet of extra toe te wijzen, in verband met de omvang van het vermogen van het Leger des Heils in Nederland.

Regelgeving

Het Leger des Heils heeft te maken met richtlijnen van subsidiërende over-

heidsorganen en toezichthoudende instanties.

De entiteiten van het Leger des Heils in Nederland - behalve Stichting Leger des Heils Woonvermogen - hebben een ANBI-status, waardoor de ANBI-randvoorwaarden van toepassing zijn. Een belangrijke voorwaarde is dat een organisatie niet meer vermogen aanhoudt dan redelijkerwijs nodig is voor de continuïteit van het werk. Daarom moet het eigen vermogen beperkt blijven. Het CBF heeft in de normen voor Erkende Goede Doelen geen maximumbedrag vastgesteld voor de hoogte van de toegestane reserves en fondsen. Erkende organisaties zijn zelf verantwoordelijk voor verantwoording van hun vermogensbeleid en dienen in hun jaarverslag toe te lichten hoeveel reserves en fondsen ze hebben en waarom dit voor hun doelstelling noodzakelijk is.

In regelgeving van subsidiërende overheidsorganen, als ook bij aanbestedingen in de zorg- en welzijnssector, worden eveneens eisen gesteld aan de aard en omvang van het eigen vermogen. Echter deze regelgeving verschilt en is veelal onderling tegenstrijdig waar het gaat om de minimum of maximum noodzakelijk geachte omvang van het weerstandsvermogen.

Gewenst en beschikbaar weerstandsvermogen

Het Leger des Heils onderkent een spanningsveld met betrekking tot de omvang van het aan te houden eigen vermogen. Enerzijds is er vanuit de missie van de organisatie een sterke behoefte om middelen direct in te zetten voor de hulp, zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen. Anderzijds is er het besef dat maatschappelijke en economische omstandigheden maken dat het aanhouden van een weerstandsvermogen noodzakelijk is.

Vanuit de onderkende functies van eigen vermogen heeft het Leger des Heils criteria gesteld aan de omvang van het gewenste weerstandsvermogen. De berekening van het gewenste weerstandsvermogen leidt ultimo 2025 tot een bedrag van € 240 miljoen. Het feitelijk beschikbare weerstandsvermogen is € 227,5 miljoen. Ultimo 2025 is er behoefte aan een extra weerstandsvermogen van € 12,5 miljoen. ●

dat deel waar geen of moeilijk externe financiering verkrijgbaar is, wordt gebruikt gemaakt van interne financiering tegen marktconforme tarieven. Er wordt bij voorkeur gekozen voor langere rentevast periodes. Voor de financiering van immateriële vaste activa dient een wettelijke reserve te worden aangehouden.

Voor niet-gesubsidieerde activiteiten worden investeringen in vaste activa pas gedaan, wanneer hiertoe voldoende eigen vermogen aanwezig is. Dit om te vermijden dat deze (niet-gesubsidieerde) activiteiten worden belast met toekomstige rente- en aflossingsverplichtingen. Om in de toekomst gebouwen die

De weerstandsfactor per 31 december

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

	2025	2024	2023	2022	2021
Exploitatieomvang:					
Besteed aan doelstelling	749,7	715,2	653,4	593,7	541,5
Kosten werving baten	11,6	12,0	9,5	9,3	7,6
Kosten beheer en administratie	3,0	3,3	2,8	2,7	2,1
Totale exploitatieomvang	764,3	730,5	665,7	605,7	551,2
Overheidssubsidies	691,4	649,0	583,1	536,7	491,8
Ontvangsten 50 50, deelnemersgelden, huur omklapwoningen etc.	27,8	28,7	30,2	32,6	24,4
Exploitatie omvang gesubsidieerde activiteiten	719,2	677,7	613,3	569,3	516,2
Saldo: Exploitatieomvang niet gesubsidieerde activiteiten	45,1	52,8	52,4	36,4	35,0
Berekening gewenst weerstandsvermogen per 31 december:					
15% van de gesubsidieerde activiteiten	107,9	101,7	92,0	85,4	77,4
Factor 1.5 maal de niet-gesubsidieerde activiteiten	67,7	79,2	78,6	54,6	52,5
Factor 1.0 maal voor mixed gesubsidieerde buurtactiviteiten	26,2	32,1	28,5	23,0	20,0
Wettelijke reserve (immaterieel actief)	3,0	2,8	1,9	2,6	3,6
Kapitaalreserve financiering activa	35,2	35,1	35,7	34,3	34,1
Reserve egalisatie beleggingsopbrengsten	5,7	6,1	3,8	3,7	5,5
Egalisatiereserve inkomsten nalatenschappen	18,5	20,0	14,5	16,1	11,4
Risicofactor brutomarge ReShare	(6,6)	(6,9)	(7,3)	(6,5)	(6,3)
Eliminatie afschrijvingskosten vaste activa gesubsidieerd	(16,6)	(15,9)	(14,9)	(14,9)	(15,2)
Eliminatie afschrijvingskosten vaste activa overige	(1,0)	(1,2)	(1,3)	(1,0)	(1,0)
Gewenst weerstandsvermogen ultimo boekjaar	240,0	253,0	231,5	197,3	182,0
Beschikbaar weerstandsvermogen	227,5	202,7	177,9	176,7	165,8
Behoefte aan extra weerstands vermogen ultimo boekjaar	(12,5)	(50,3)	(53,6)	(20,6)	(16,2)

De berekening van het gewenste weerstandsvermogen is gebaseerd op een combinatie van risicogerichte normering en continuïteitsoverwegingen. Per type activiteit (gesubsidieerd, niet-gesubsidieerd en mixed) is een specifieke factor toegepast die aansluit bij het risicoprofiel en de ingeschatte afbouw- of overbruggingsperiode. Daarnaast zijn specifieke vermogenscomponenten meegenomen en zijn correcties toegepast om het risicobeeld te zuiveren.





Gang van zaken tijdens boekjaar

De wereld verandert snel, maar de missie van het Leger des Heils blijft onveranderd: vanuit het geloof in Jezus Christus liefde uitdragen in woord en daad, met bijzondere aandacht voor mensen die geen helper hebben. Vanuit deze missie zetten wij ons dagelijks in voor mensen in kwetsbare posities.

De welzijns en gezondheidszorg van het Leger des Heils richt zich op mensen die vaak nergens anders terecht kunnen. Met een combinatie van 'Soup' (basisvoorzieningen zoals onderdak en voedsel), 'Soap' (structuur en dagelijkse zorg) en 'Salvation' (waardigheid, zingeving en herstel) wordt samen met deelnemers gewerkt aan perspectief en een nieuwe start. In totaal zijn 32.658 unieke personen geholpen, verdeeld over 43.166 hulpverleningstrajecten. Daarnaast zijn 4.571 Oekraïense vluchtelingen opgevangen en hebben 2.329 mensen ondersteuning ontvangen via veldwerk en soepbussen.

De intramurale capaciteit nam licht af. Dit had onder meer te maken met de overdracht van enkele verpleeghuisafdelingen aan andere zorgaanbieders en de afbouw van opvangplekken voor Oekraïense vluchtelingen. Tegelijkertijd bleef de vraag naar ondersteuning groot en complex.

Wonen is een mensenrecht. Vanuit een eigen woonplek kunnen mensen werken aan stabiliteit en toekomstperspectief. Omdat veel deelnemers moeilijk toegang krijgen tot de reguliere woningmarkt, wordt steeds vaker gebruikgemaakt van intermediaire verhuur via het Leger des Heils. Hierdoor kunnen mensen toch beschikken over een eigen thuis. Door het aanhoudende woningtekort bleef de beschikbare capaciteit voor begeleid wonen in 2025 onder druk staan.

Naast wonen is participatie van groot belang. Voor veel deelnemers draagt een zinvolle daginvulling bij aan herstel en het voorkomen van terugval. Via sport, kunst, theater en de 50|50 werkbedrijven wordt gewerkt aan dagbesteding, ontwikkeling en arbeidsreïntegratie. In 2025 stroomden 434 deelnemers uit, waarvan 144 mensen een duurzaam vervolg vonden, bijvoorbeeld in de vorm van betaald werk of een opleiding.

In 2025 zijn voor de jeugdbescherming en reclassering van het Leger des Heils 11.044 unieke personen begeleid, verdeeld over 14.367 trajecten. Daarbij bleef de druk op deze ondersteuning hoog, mede door personele uitdagingen en complexe casuïstiek.

In 2025 zijn op verschillende onderdelen verbeteringen in gang gezet. Het programma 'Kwaliteit van Zorg' is gestart om bestaande initiatieven en projecten beter met elkaar te verbinden en zo de kwaliteit van leven van deelnemers verder te versterken. Er is daarnaast ingezet op betere aansluiting tussen zorgvraag, indicaties en financiering.

Het Leger des Heils heeft zich in 2025 met de Move of Hope nadrukkelijk gericht op het versterken van gemeenschappen. Daarbij is geïnvesteerd in buurtgerichte netwerken en laagdrempelige ontmoetingsplekken, met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare posities. Deze aanpak sluit aan bij het besef dat duurzame verandering niet alleen binnen zorgsystemen ontstaat, maar juist in het dagelijks leven van mensen en in hun directe omgeving.

De praktische inzet van deze beweging wordt onder meer zichtbaar in activiteiten rondom ontmoeting en participatie. In 2025 konden 1.304 mensen deelnemen aan sociale vakanties in 50|50 Hotel Belmont. Daarnaast heeft het Leger des Heils-programma Geloven in de buurt eind 2025 in totaal 106 buurthuis kamers actief en 110 ontmoetingswinkels, vaak gekoppeld aan deze locaties. Ook werden op verschillende plaatsen ontmoetingsbussen ingezet om actief contact te leggen met mensen in wijken en buurten.

Vrijwilligers spelen hierbij een belangrijke rol. Er is verder gewerkt aan een organisatiecultuur waarin vrijwillige inzet een vanzelfsprekend onderdeel vormt van het geheel, en waarin de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers wordt versterkt. Tegelijkertijd is onderkend dat verdere ontwikkeling van de Move of Hope vraagt om een duurzame financiële basis. Inkomsten uit fondsenwerving zijn daarbij van groot belang om de beoogde beweging op langere termijn mogelijk te maken.

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. Ons beleid 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. De inzet van personeel niet in loondienst is in 2025 gedaald ten opzichte van 2024.

Het Leger des Heils vraagt, samen met andere organisaties, voortdurend aandacht voor de situatie van dak- en thuisloze mensen in Nederland. Om ook op dit terrein een steentje bij te dragen is Stichting Leger des Heils Woonvermogen opgericht. Woonvermogen is een sociaal-impactfonds dat aan investeerders de mogelijkheid biedt om in een krappe woningmarkt toch ruimte te creëren voor deze groep mensen. Via Woonvermogen kan het Leger des Heils niet bancaire vastgoedfinanciering aantrekken voor het realiseren van betaalbare woonplekken aan deelnemers. In 2025 heeft Stichting Leger des Heils Woonvermogen € 6,4 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken.

In het boekjaar 2025 realiseerden de grotendeels gesubsidieerde activiteiten van welzijns- en gezondheidszorg een positief financieel resultaat van € 11,0 miljoen. Dit komt overeen met 1,7% van de voor deze activiteiten verkregen opbrengsten welke groeiden ten opzichte van 2024 met 5,0%. Deze toename komt in hoofdzaak door zorgindexaties, tariefaanpassingen en organische groei. In het financieel resultaat 2025 is tevens een aantal eenmalige baten 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 van activiteiten van welzijns- en gezondheidszorg komt daarmee uit op € 9,0 miljoen.

Vanwege een eenmalige bijzondere last van € 1,1 miljoen als gevolg van terugbetaling van een surplus aan risicoreserve

Rijkssubsidies (eigen vermogen) bij de Leger des Heils Reclassering, werden in 2025 de activiteiten van Jeugdbescherming en Reclassering met een negatief financieel resultaat van € 0,5 miljoen afgesloten. Wanneer de bijzondere baten en lasten buiten beschouwing worden gelaten, kent de Reclassering om en nabij een break-even exploitatie en is de exploitatie van de Jeugdbescherming negatief. Er was sprake van een hoog verloop onder jeugdbeschermers en een hoger dan verwacht verzuim. Hierdoor zijn veel kosten gemaakt om het personeelsbestand kwantitatief en kwalitatief op sterkte te brengen en de werkdruk te verlagen.

Om in de komende jaren daadwerkelijk meer te kunnen besteden aan de Move of Hope, zal het Leger des Heils de inkomsten uit fondsenwerving substantieel moeten verhogen. In 2025 zorgden met name twee grote donaties in fondsen op naam (in totaal € 4,0 miljoen) en een bijdrage van de Postcode loterij (€ 2,5 miljoen) voor hogere niet begrote inkomsten. Deze middelen zullen in de jaren na 2025 worden besteed.

Het beleggingsresultaat bedroeg in 2025 € 6,0 miljoen, waarvan € 3,7 miljoen voortkwam uit herwaardering van vastgoedbeleggingen. Deze waarde is toegevoegd aan de wettelijke reserves.

Over het geheel genomen realiseerde het Leger des Heils in 2025 een positief financieel resultaat van € 24,8 miljoen (begroot 2025: € 1,9 miljoen, 2024: € 12,4 miljoen). De totale lasten bedroegen € 764,3 miljoen (begroot 2025: € 736,7 miljoen, 2024: € 730,5 miljoen). De totale baten zijn € 789,1 miljoen (begroot 2025: 738,6 miljoen, 2024: € 742,9 miljoen). Hiervan was € 719,2 miljoen (2024: € 677,7 miljoen) afkomstig uit overheids-subsidies, eigen bijdragen van hulpvragers en de 50|50 werkbedrijven. Deze inkomsten zijn hoofdzakelijk bestemd voor de dekking van de kosten van welzijns- en gezondheidszorg, jeugdbescherming en reclassering. De baten vanuit bijdragen van particulieren, bedrijven, andere organisaties, opbrengst verkopen en financiële baten zijn in 2025 in totaal € 69,9 miljoen (2024: € 65,2 miljoen). ●

Vooruitzichten en gecombineerde begroting 2026

Het Leger des Heils werkt vanuit de liefde van God voor alle mensen. Vanuit deze bron van geloof en zingeving zetten wij ons in voor de samenleving als geheel, met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare posities, en zoeken wij, ook in de komende jaren, naar manieren om hoop, perspectief en betekenis te versterken in het leven van mensen.

Het Leger des Heils richt zich in de komende jaren op zeven samenhangende impactthema's: Zorgzame Gemeenschappen, Armoede & Schulden, Meedoen & Waardig Werk, Geloof & Zingeving, Opvang & Wonen, Gezondheid & Welzijn en Weerbaarheid & Noodhulp. Deze thema's geven richting aan de inzet van de organisatie en sluiten aan bij de maatschappelijke opgaven waarvoor Nederland staat. De Move of Hope vormt daarbij een belangrijke beweging binnen het Leger des Heils, die bijdraagt aan het versterken van gemeenschappen en het verschil maakt in het leven van mensen.

Binnen deze thema's wordt gewerkt aan het versterken van gemeenschappen waarin mensen naar elkaar omzien, het terugdringen van armoede en schulden en het vergroten van kansen op deelname aan werk en samenleving. Tegelijkertijd blijft er aandacht voor passende opvang en huisvesting, voor de gezondheid en het welzijn van mensen met complexe problematiek en voor het bieden van hulp in situaties van acute nood en crisis.

Geloof en zingeving vormen daarbij het fundament van het handelen van het Leger des Heils. Vanuit deze basis wordt

ingezet op het bieden van perspectief, het versterken van veerkracht en het ondersteunen van mensen die zonder hulp moeilijk hun weg vinden. De impactthema's bieden een samenhangend kader voor de verdere ontwikkeling van de organisatie in de komende jaren. Binnen de verschillende werkgebieden krijgt dit kader op uiteenlopende manieren invulling.

Welzijns- en gezondheidszorg

In 2026 is een nieuw minderheidskabinet aangetreden. De prioritering van overheidsuitgaven, waaronder investeringen in defensie en weerbaarheid, kan druk leggen op andere beleidsterreinen, waaronder de zorg. De concrete uitwerking van beleidskeuzes binnen de zorg is nog niet volledig duidelijk en vormt daarmee een belangrijk aandachtspunt voor het Leger des Heils. Verwacht wordt dat de nadruk zal liggen op passende zorg, preventie en het gebruik van digitale oplossingen. Tegelijkertijd zal naar verwachting een groter beroep worden gedaan op informele zorg binnen de samenleving, terwijl de financiering van formele zorg onder druk blijft staan.

Deze ontwikkelingen raken ook de welzijns- en gezondheidszorg van het Leger des Heils. Binnen vrijwel alle activiteiten wordt bewust gekozen voor het onder-

steunen van mensen met een complexe hulpvraag: mensen die vaak al meerdere vormen van hulpverlening of toezicht hebben doorlopen en voor wie passende ondersteuning niet vanzelfsprekend is. Deze inzet draagt bij aan het voorkomen van zwaardere en duurdere vormen van zorg en maatschappelijke kosten op langere termijn. Gemeenten en andere opdrachtgevers erkennen in toenemende mate deze meerwaarde.

De ontwikkeling van de organisatie biedt ruimte om te blijven investeren in kwaliteit, professionalisering en een duurzame infrastructuur. Tegelijkertijd vraagt een organisatie van deze omvang om blijvende scherpheid op focus en samenhang, zodat de inzet gericht blijft op mensen die zonder ondersteuning moeilijk hun weg vinden. Een goede bezetting van sleutelposities is daarbij essentieel, evenals het vermogen om flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden.

De krapte op de arbeidsmarkt blijft ook in 2026 een belangrijk aandachtspunt. Het Leger des Heils heeft structureel een groot aantal openstaande vacatures. Het binden en behouden van medewerkers vraagt daarom blijvende aandacht, zowel vanuit het perspectief van



kwaliteit van zorg als vanuit financiële duurzaamheid.

Jeugdbescherming en reclassering
De activiteiten binnen de jeugdbescherming en jeugdreclassering worden grotendeels bepaald door gerechtelijke uitspraken. De omvang van het werk hangt daarmee samen met het aantal opgelegde maatregelen, die vaak meerdere jaren doorlopen. Voor 2026 wordt uitgegaan van een stabilisatie van het aantal jeugdbeschermingsmaatregelen, terwijl binnen de jeugdreclassering verdere groei wordt verwacht. De gevolgen van landelijke ontwikkelingen, zoals de hervormingsagenda jeugd, zijn op dit moment nog niet volledig duidelijk en brengen onzekerheden met zich mee.

Binnen de jeugdbescherming blijft het aantrekken en behouden van voldoende gekwalificeerde medewerkers een belangrijke uitdaging. De combinatie van een krappe arbeidsmarkt, een steeds complexere doelgroep en een sterk gereguleerde werkomgeving maakt dit werkveld veeleisend. In 2025 ingezette maatregelen, gericht op versterking van vakmanschap, leiderschap en vitaliteit, worden in 2026 voortgezet.

Voor de reclassering geldt dat de activiteiten worden uitgevoerd binnen landelijke afspraken met het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het productie- en financieringskader voor 2026 ligt in lijn met dat van 2025. Binnen dit kader wordt voortgebouwd op de eerder gerealiseerde groei, onder meer op het gebied van gedragsinterventies.

Versterken van gemeenschappen
Het Leger des Heils zet de komende jaren met de Move of Hope verder in op het versterken van gemeenschappen. De focus ligt op het uitbouwen van buurtgerichte netwerken en laagdrempelige ontmoetingsplekken, met bijzondere aandacht voor mensen in kwetsbare posities. Community-based werken vraagt om een andere manier van organiseren,

waarin het dagelijks leven van mensen en de kracht van gemeenschappen meer centraal komen te staan, met zorg en ondersteuning als aanvulling daarop. Deze beweging wordt de komende jaren stapsgewijs verder ontwikkeld en vraagt om aanpassingen in werkwijzen, organisatie en samenwerking.

Daarbij wordt onderkend dat deze verandering nog niet in alle onderdelen van het Leger des Heils volledig is gerealiseerd. Verdere ontwikkeling en borging blijven noodzakelijk om deze werkwijze duurzaam te verankeren in het geheel van de organisatie.

Fondsenwerving
Het Leger des Heils zet de komende jaren in op community-based werken en het versterken en uitbreiden van buurtgerichte activiteiten. Voor deze inzet is slechts in beperkte mate overheidssubsidie beschikbaar. De fondsenwerving richt zich daarom op het vergroten van de beschikbare middelen. Naast financiële bijdragen wordt hierbij ook ingezet op giften in natura en de inzet van vrijwilligers. De organisatie zet erop in dat het aantal particuliere donateurs stabiel blijft en dat het gemiddelde donatiebedrag toeneemt. Tegelijkertijd wordt gestuurd op een verdere vermindering van wervingskosten, onder andere door gericht en efficiënter gebruik van middelen. Ook wordt meer aandacht besteed aan het opbouwen van relaties met potentiële nalaters.

De bijdrage van bedrijven wordt gezien als een kansrijke groeirichting. Op dit moment ontvangt het Leger des Heils verhoudingsgewijs minder steun in de vorm van geld, goederen en tijd vanuit bedrijven dan vanuit huishoudens. Door de groeiende aandacht voor duurzaamheid neemt het aanbod van goederen vanuit bedrijven toe. Fondsenwerving zet erop in deze ontwikkeling beter te benutten, onder meer via de bestaande infrastructuur en expertise van ReShare.

Voor ReShare betekent dit een verdere verschuiving in de inzet van activiteiten. De combinatie van grootschalige textielinzameling, stijgende kosten en hoge eisen aan duurzaamheid en sociale inzet zet de financiële houdbaarheid van een deel van de huidige inzamelstromen onder druk. In de komende jaren wordt daarom ingezet op een gerichtere inzet van capaciteit en op het verminderen van afhankelijkheid van inzamelstromen die onvoldoende bijdragen aan de doelstellingen.

Tegelijkertijd biedt de ontwikkeling van giften in natura nieuwe mogelijkheden. Door logistiek, kennis en ervaring beter te benutten kan ReShare een grotere rol spelen in het verwerken van goederen vanuit bedrijven. Hiermee ontstaat een verbinding tussen duurzaamheid, hergebruik en de maatschappelijke doelstellingen van het Leger des Heils.

Daarnaast wordt geïnvesteerd in het versterken van relaties met particuliere donateurs, kerken, diaconieën en bedrijven. De landelijke collecte blijft een belangrijk middel om betrokkenheid te organiseren. Hoewel de directe opbrengsten beperkt groeien, draagt de collecte bij aan zichtbaarheid, herkenbaarheid en aanwezigheid van het Leger des Heils in de samenleving.

De wervingskracht van het Leger des Heils hangt in belangrijke mate samen met het vertrouwen dat de organisatie geniet. Daarom blijft het belangrijk om transparant te communiceren over de activiteiten, de impact en de motivatie van het werk.

De financiële vertaling van deze ambities en ontwikkelingen is opgenomen in de begroting 2026, waarin de beschikbare middelen in samenhang worden ingezet. ●

Gecombineerde begroting 2026

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

	Begroting 2026	Realisatie 2025	Toename / (afname)
Baten			
Baten van particulieren	35,6	41,8	(6,2)
Baten van bedrijven	1,2	1,4	(0,2)
Baten van loterijorganisaties	-	2,5	(2,5)
Baten van subsidies van overheden	688,7	691,4	(2,7)
Baten van andere organisaties zonder winststreven	-	1,2	(1,2)
Som van de geworven baten	725,5	738,3	(12,8)
Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	46,8	46,2	0,6
Som der baten	772,3	784,5	(12,2)
Lasten			
Besteed aan doelstellingen			
Beschermd wonen	215,9	209,6	6,3
Ambulante hulp en begeleiding	155,1	141,0	14,1
Maatschappelijke opvang	102,5	100,3	2,2
Verpleging en verzorging	50,3	69,7	(19,4)
Jeugdbescherming	41,6	37,0	4,6
Forensische zorg	38,0	34,6	3,4
Participatie	29,1	34,0	(4,9)
Reclassering	30,3	31,3	(1,0)
Buurtwerk	24,9	23,7	1,2
Noodhulp in Nederland	18,4	23,2	(4,8)
Jeugdhulp en gezinsondersteuning	18,0	15,9	2,1
Geloof en zingeving	11,4	10,3	1,1
Veldwerk en soepbus	7,9	7,6	0,3
Verslavingszorg	5,9	6,2	(0,3)
Internationale ontwikkelingssamenwerking	3,1	3,0	0,1
Voorlichting	2,7	2,3	0,4
	755,1	749,7	5,4
Wervingskosten	10,9	11,6	(0,7)
Kosten beheer en administratie	3,4	3,0	0,4
Som der lasten	769,4	764,3	5,1
Financiële baten en lasten	4,1	4,6	(0,5)
Resultaat	7,0	24,8	(17,8)

Bestuursverslag Stichting Leger des Heils (statutair)

Dit bestuursverslag heeft betrekking op Stichting Leger des Heils (statutair).

IDENTIFICATIEGEGEVENS:

Naam rechtspersoon:
Stichting Leger des Heils
Bezoekadres: Spoordreef 10
Postadres: Postbus 3006
Postcode: 1300 EH
Plaats: Almere
Telefoonnummer: 036-5398105
E-mailadres:
secretariaatdv@legerdesheils.nl
Internetpagina: www.legerdesheils.nl
KVK-nummer: 41208155

Stichting Leger des Heils heeft binnen het Leger des Heils in Nederland de rol van interne bankier en beheerder van het belegde vermogen van de entiteiten. Daarnaast heeft de stichting een aantal andere verantwoordelijkheidsgebieden, waaronder:

- de toepassing van de vastgestelde verdeelsleutels op de inkomsten van de stichting (met name nalatenschappen);
- het beheer van het Retraitefonds officieren (grotendeels overgegaan naar PFZW);
- entiteit overstijgende beheerszaken voor zover niet anders ondergebracht.

Stichting Leger des Heils heeft geen personeel in dienst, maar maakt voor het vervullen van zijn taken, op basis van een dienstverleningsovereenkomst, gebruik van personeel van Stichting Leger des Heils Dienstverlening.

Risico's en onzekerheden

Retraitefonds

Aan officieren van het Leger des Heils wordt na het bereiken van de daarvoor

vastgestelde leeftijd een retraitseloelage uitgekeerd. Met ingang van 2025 is het (basis)pensioen voor officieren ondergebracht bij pensioenfonds PFZW, dat verantwoordelijk is voor de reguliere pensioenuitkeringen. Met deze overdracht naar PFZW is de voorziening retraitseloelagen met ca. 80% afgenomen. De resterende 20% blijft beschikbaar voor de aanvullende retraitselovergoedingen op grond van het Reglement Retraitseloelage.

Deze aanvullende retraitselovergoedingen betreffen:

- De LSO-toelage: Deze Long-Service-Order-toelage is een vergoeding (bonus) voor officieren die 25 of meer dienstjaren hebben volgemaakt.
- Het partnerpensioen: Over het arbeidsverleden tot juni 2023 kon dit niet worden ingekocht bij PFZW. Daarom wordt in het Retraitefonds een reservering hiervoor gemaakt.
- Buitenland compensatie: Dit geldt voor Nederlandse officieren die werkzaam zijn (geweest) in het buitenland. Dit zorgt ervoor dat het AOW-gat gecompenseerd wordt en pensioenopbouw plaatsvindt tijdens verblijf in het buitenland.

De retraitselbedragen worden berekend op actuariële grondslagen, op basis van de actuele marktrente (de rekenrente) wordt ultimo boekjaar een 'technische voorziening' bepaald.

Vermogen

Continuïteitsreserves Algemene reserve Stichting Leger des Heils

In de jaarrekening is een reserve gevormd om het resultaatverschil tussen

interne rente-uitdeling en de gerealiseerde beleggingsinkomsten op te vangen. Dit is de algemene reserve Stichting Leger des Heils.

Deze algemene reserve heeft een onder- en bovengrens:

- De noodzakelijke ondergrens is bepaald op € 1,0 miljoen. Bij het overschrijden van de ondergrens zijn aanvullende projectbestedingen toegestaan.
- De noodzakelijke bovengrens is bepaald op 5% van het bedrag, berekend als optelling van continuïteitsreserve, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Hieraan wordt (per saldo) toegevoegd de totaalwaarde van deposito's, leningen en rekening-couranten met de entiteiten. Het berekende bedrag wordt ten slotte verminderd met de egalisatie nalatenschappen en de eigen continuïteitsreserve van Stichting Leger des Heils.

Bij overschrijding van de bovengrens komt het meerdere ten gunste van de doelstelling volgens de geldende verdeelsleutel (45%, 45%, 10%).

Gebaseerd op bovenstaande grondslag ligt de bovengrens ultimo 2025 op € 6,0 miljoen.

Het beleggingsresultaat over 2025 is toegevoegd aan de algemene reserve van Stichting Leger des Heils. Daarnaast is er in 2025 door de Territoriale Raad besloten om € 1,0 mln te bestemmen voor de ontwikkeling van jeugd/jongerenwerk. De balanspositie ultimo 2025 van de algemene reserve Stichting Leger des Heils is € 5,7 miljoen en ligt daarmee binnen de bandbreedte. Deze reserve van de Stichting staat ter beschikking aan de Territoriale Raad voor



allocatie aan Leger des Heils-doeleinden. Voor de korte/ middellange termijn is ervoor gekozen om vanuit deze reserve van Stichting Leger des Heils medefinanciering te verschaffen aan het Geloven in de Buurt programma.

Overige continuïteitsreserves

De andere continuïteitsreserves zijn de reserves waarin de werkelijke ontvangen, niet specifiek bestemde, externe inkomsten toegedeeld worden op basis van overeengekomen verdeelsleutels.

Deze reserves zijn ten bate van:

- Internationale Ontwikkeling en Samenwerking;
- Kerkgenootschap Leger des Heils;
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg;

De toewijzing van gelden uit deze continuïteitsreserves en de daadwerkelijke onttrekking aan deze reserves is de bevoegdheid van het bestuur van de rechtspersoon waarvoor het fonds is ingesteld (NB. Internationale Ontwikkeling en Samenwerking is onderdeel van het Kerkgenootschap). Toewijzing blijkt uit goedgekeurde begrotingen of specifieke bestuursbesluiten.

Teneinde de continuïteit te verzekeren,

kan jaarlijks niet meer aan de continuïteits-reserves worden onttrokken dan de som van:

1. het driejaarsgemiddelde, voorafgaand aan het begrotingsjaar, van de inkomsten van het fonds;
2. het bedrag dat geadviseerd wordt door de Adviescommissie Bedrijfsvoering (ACB) van de Territoriale Raad.

Indien na afloop van het boekjaar blijkt dat het toegewezen bedrag niet (volledig) is aangewend, dient het niet gebruikte bedrag teruggestort te worden in de reserves.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn gevormd vanwege regelgeving en/of vanwege bestuurlijke besluitvorming t.b.v. specifieke bestedingsmogelijkheden.

Bestemmingsreserve Internationale Ontwikkeling & Samenwerking

Deze reserve is gevormd om aan gedane toezeggingen door het Kerkgenootschap Leger des Heils, ter zake van de bekostiging van niet gesubsidieerde lasten gedurende de looptijd van de internationale projecten, te kunnen voldoen.

Bestemmingsreserve onbestemde nalatenschappen

Deze reserve omvat de netto waarde van onbestemde nalatenschappen die bij het Leger des Heils zijn aangemeld, maar die nog niet ontvangen zijn en derhalve nog niet aan doelstellingen zijn toegekend.

Bestemmingsreserve Jeugdwerk

Deze reserve is gevormd ten behoeve van de (verdere) ontwikkeling van jeugd/jongerenwerk binnen het Leger des Heils.

Herwaarderingsreserve

In deze wettelijke reserve wordt de ongerealiseerde herwaardering van beleggingen in vastgoed verantwoord.

Bestemmingsreserve hulpverlening Leger des Heils Tsjechië en Slowakije

Deze reserve is gevormd als ondersteuningsfonds voor bekostiging van niet-gesubsidieerde projecten van het Leger des Heils in Tsjechië en Slowakije.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen worden gevormd uit nog niet (geheel) bestede schenkingen, legaten en nalatenschappen, waarbij de gever voor de besteding een specifiek doel heeft aangegeven.



Bestemmingsfonds Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Dit fonds is gevormd ten behoeve van specifieke bestemming binnen het werkveld van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Dit kan een organisatieonderdeel van de betreffende stichting, alsook een specifieke activiteit zijn (bijv. jeugdhulpverlening of maatschappelijke opvang).

Bestemmingsfonds Kerkgenootschap Leger des Heils

Dit fonds is gevormd ten behoeve van specifieke bestemming binnen een afdeling, korps of project van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

Bestemmingsfonds Internationale Ontwikkeling & Samenwerking

Dit fonds is gevormd ten behoeve van

specifieke bestemming op het gebied van Internationale Ontwikkeling & Samenwerking.

Vooruitzichten Stichting Leger des Heils (statutair)

Begroting 2026 Stichting Leger des Heils

Voor een toelichting op de impact van de inflatie, loonkosten- en renteontwikkelingen en de onrust in de wereld op het Leger des Heils in Nederland wordt verwezen naar het hoofdstuk ‘Vooruitzichten en begroting 2026’ van het jaarverslag.

Financiële baten vanuit beleggingen zijn in de begroting opgenomen conform de beleggingsprognose van onze vermogensbeheerder IBS (aandelen), onze huurovereenkomsten en verwachte

waardestijgingen woningen (vastgoed), renteafspraken leningen en verwachte rentecondities van termijndeposito’s en rekening-couranten.

De lange termijn-verwachting is een stabiele lijn van inkomsten uit nalatenschappen. Gezien de aard van de inkomsten uit nalatenschappen zijn harde prognoses echter moeilijk te maken. Voor 2026 zijn (door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving) de inkomsten nalatenschappen en schenkingsovereenkomsten die aan Stichting Leger des Heils worden afgedragen hoger dan de begroting van 2025, maar wel voorzichtiger begroot dan de gerealiseerde opbrengst in 2025. ●

Begroting 2026 Stichting Leger des Heils

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

	Begroting 2026	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Baten			
Verbonden organisaties zonder winststreven	14,0	14,8	19,0
Som van de baten	14,0	14,8	19,0
Lasten			
Besteed aan doelstelling			
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	6,0	4,9	11,0
Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering	-	-	-1,1
Kerkgenootschap Leger des Heils	8,2	8,2	7,1
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	1,8	1,9	1,7
Retraitefonds	-	-	-
Som der lasten besteed aan doelstelling	16,0	15,0	18,7
Kosten beheer en administratie	0,6	0,4	0,6
Saldo voor financiële baten en lasten	(2,6)	(0,6)	(0,3)
Financiële baten en lasten	4,1	4,5	6,2
Saldo van baten en lasten	1,5	3,9	5,9

Almere, 19 mei 2026

- Commissioner Bente S. Gundersen, voorzitter
- Lt.-Kolonel drs. Richard de Vree, vice voorzitter
- Drs. Leon Strijker, secretaris-penningmeester en stichtingsdirecteur.



Jaarrekening 2025



Inleiding

Voor u ligt de jaarrekening van Stichting Leger des Heils. Stichting Leger des Heils is onderdeel van het Leger des Heils in Nederland. De rechtspersonen die behoren tot het Leger des Heils in Nederland vormen samen een groep. Deze juridische entiteiten zijn naast elkaar opererend met afzonderlijke governance-organen en -codes.

Het Leger des Heils wil zich als groep richting de maatschappij verantwoorden. Omdat een groepshoofd ontbreekt, is jaarverslaggeving volgens de methode van consolidatie niet mogelijk. Daarom is ervoor gekozen om de gecombineerde cijfers te presenteren als toelichting in de statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils. Op deze wijze wordt ook invulling gegeven aan de verantwoordingsvoorschriften van het CBF in het kader van de afgifte van het CBF-keurmerk aan Stichting Leger des Heils Fondsenwerving (de houder van het CBF-certificaat Erkend Goed Doel), waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils zijn meegenomen in de CBF-verantwoording.

Deze jaarrekening bevat de gecombineerde cijfers van de groep Leger des Heils in Nederland, gebaseerd op de jaarrekeningen van de entiteiten. Hierbij zijn onderlinge posities en transacties geëlimineerd. Tevens is de statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils opgenomen. De tot de groep Leger des Heils in Nederland behorende rechtspersonen brengen separaat een jaardocument uit met daarin opgenomen de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met de voor de entiteit geldende verslaggevingsregels. ●

Gecombineerde balans

NA RESULTAATBESTEMMING
BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

	31 december 2025	31 december 2024
Actief		
Vaste activa		
1 Immateriële vaste activa	3,1	2,9
2 Materiële vaste activa	237,3	234,2
3 Financiële vaste activa	0,1	0,1
	240,5	237,2
Vlottende activa		
4 Voorraden	1,3	1,6
5 Debiteuren en overige vorderingen	64,7	67,0
6 Effecten	28,9	39,3
7 Liquide middelen	118,8	106,4
	213,7	214,3
Totaal	454,2	451,5
Passief		
8 Reserves en fondsen		
Wettelijke reserves	22,3	19,0
Bestemmingsreserves	54,9	56,9
Bestemmingsfondsen zorg	21,8	12,3
Bestemmingsfondsen donaties	33,6	27,7
Continuïteitsreserves	94,9	86,8
	227,5	202,7
9 Voorzieningen	17,1	16,1
10 Langlopende schulden	68,2	68,1
11 Kortlopende schulden	141,4	164,6
Totaal	454,2	451,5

Gecombineerde staat van baten en lasten

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
14 Baten van particulieren	41,8	31,3	41,4
15 Baten van bedrijven	1,4	0,9	0,9
16 Baten van loterijorganisaties	2,5	-	-
17 Baten van subsidies van overheden	691,4	655,1	649,0
18 Baten van andere organisaties zonder winststreven	1,2	0,7	0,8
Som van de geworven baten	738,3	688,0	692,1
19 Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	46,2	46,9	45,0
Som der baten	784,5	734,9	737,1
Lasten			
20 Besteed aan doelstellingen			
Beschermd wonen	209,6	203,0	196,4
Ambulante hulp en begeleiding	141,0	139,8	132,6
Maatschappelijk opvang	100,3	88,7	89,7
Verpleging en verzorging	69,7	67,5	68,5
Jeugdbescherrming	37,0	35,1	34,5
Forensische zorg	34,6	35,7	32,0
Participatie	34,0	33,0	33,9
Reclassering	31,3	29,4	27,2
Buurtwerk	23,7	22,4	22,6
Noodhulp in Nederland	23,2	16,1	30,5
Jeugdhulp en gezinsondersteuning	15,9	20,8	22,2
Geloof en zingeving	10,3	11,0	8,3
Veldwerk en soepbus	7,6	7,1	6,3
Verslavingszorg	6,2	6,6	6,0
Internationale ontwikkelingssamenwerking	3,0	3,2	2,9
Voorlichting	2,3	1,7	1,6
	749,7	721,1	715,2
20 Wervingskosten	11,6	12,5	12,0
20 Kosten beheer en administratie	3,0	3,1	3,3
Som der lasten	764,3	736,7	730,5
Saldo voor financiële baten en lasten	20,2	(1,8)	6,6
21 Financiële baten en lasten	4,6	3,7	5,8
Saldo van baten en lasten	24,8	1,9	12,4
Bestemming saldo van baten en lasten			
Toevoeging/onttrekking aan:			
Wettelijke reserves	3,7	-	1,5
Bestemmingsreserves	-3,7	-	4,6
Bestemmingsfondsen	15,4	-	7,2
Continuïteitsreserve	9,4	1,9	(0,9)
	24,8	1,9	12,4

Gecombineerd kasstroomoverzicht

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

Kasstroom uit operationele activiteiten		2025	2024
Saldo voor financiële baten en lasten		20,2	6,6
Aanpassingen voor:			
1/2	- afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	17,0	16,0
2	- niet gerealiseerde waardeveranderingen	(4,2)	(1,4)
9	- mutaties voorzieningen	1,0	(25,8)
		13,8	(11,2)
Veranderingen in vlottende middelen:			
4	- voorraden	0,3	(0,4)
5	- debiteuren en overige vorderingen	2,3	(9,9)
6	- effecten	10,4	(2,3)
11	- kortlopende schulden	(23,2)	38,6
		(10,2)	26,0
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	23,8	21,4
20	Financiële baten en lasten	4,6	5,8
		4,6	5,8
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		28,4	27,2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
2	Investerings materiële vaste activa	(22,2)	(24,4)
2	Desinvesterings materiële vaste activa	7,0	0,8
1	Investerings immateriële vaste activa	(0,9)	(1,6)
3	Aflossing leningen u/g	-	0,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(16,1)	(25,1)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
10	Nieuw opgenomen leningen	17,9	6,0
10	Aflossing langlopende schulden	(17,8)	(4,8)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		0,1	1,2
Mutatie geldmiddelen		12,4	3,3
Stand geldmiddelen per 1 januari			
		106,4	103,1
Stand geldmiddelen per 31 december			
		118,8	106,4
Mutatie geldmiddelen			
		12,4	3,3

Totstandkoming gecombineerde financiële overzichten

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils is statutair gevestigd te Amsterdam, feitelijk gevestigd te Spoordreef 10, Almere en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41208155. De rechtspersonen die behoren tot het Leger des Heils vormen samen een groep; er is sprake van een organisatorische verbondenheid en economische eenheid. Deze rechtspersonen zijn naast elkaar opererend met afzonderlijke governance-organen en -codes. Geen van de tot de groep behorende entiteiten heeft doorslaggevend de zeggenschap over de andere entiteiten. Omdat een groepshoofd ontbreekt, die de centrale leiding heeft en overheersende zeggenschap heeft over de andere rechtspersonen van het Leger des Heils, mag volgens de wet geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld worden. Aangezien het Leger des Heils transparant wil zijn richting de maatschappij en de gebruikers van de jaarrekening is ervoor gekozen de gecombineerde cijfers van de groep vrijwillig te presenteren als toelichting op de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Leger des Heils uit hoofde van haar verantwoordelijkheid voor het beheer van geldmiddelen en de verdeling van onbestemde centrale inkomsten over de entiteiten. Op deze wijze wordt ook invulling gegeven aan de verantwoordingsvoorschriften van het CBF in het kader van de afgifte van het CBF-keurmerk aan Stichting Leger des Heils Fondsenwerving (de houder van het CBF-certificaat Erkend Goed Doel), waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils zijn meegenomen in de CBF-verantwoording.

Dit jaarverslag bevat de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Leger des Heils met als toelichting de gecombineerde cijfers van de groep Leger des Heils, gebaseerd op de jaarrekeningen van de entiteiten. Hierbij zijn onderlinge posities en transacties geëlimineerd. De tot de groep Leger des Heils behorende rechtspersonen brengen separaat een jaardocument uit met daarin opgenomen de jaarrekening. De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de specifiek voor die

entiteiten van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

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. Ook leden van het bestuur, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Leger des Heils en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Het Leger des Heils bestaat uit de volgende juridische entiteiten:

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

Kerkgenootschap Leger des Heils

Kernfuncties van het Kerkgenootschap Leger des Heils zijn evangelisatie, geestelijke groei, verbondenheid en dienstverlening aan de naaste. Een groot deel van de activiteiten van het kerkgenootschap zijn ingebracht in het programma ‘Geloven in de Buurt’.

Stichting Leger des Heils

Stichting Leger des Heils is verantwoordelijk voor het beheer van geldmiddelen en de verdeling van onbestemde centrale inkomsten over de andere stichtingen en het Kerkgenootschap.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving houdt zich bezig met het werven van fond-

sen onder derden. Deze stichting is houder van het certificaat “Erkend Goed Doel” conform de “Erkenningsregeling Goede Doelen” uitgevoerd door het CBF, waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils vallen onder de CBF-verantwoording.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

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

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is een landelijk werkende stichting die verantwoordelijk is voor de uitvoer van wettelijke maatregelen zoals ondertoezichtstelling, voogdij, jeugdreclassering en reclasseringstoezicht, advies en begeleiding.

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

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

Stichting Leger des Heils ReShare

Stichting Leger des Heils ReShare draagt actief bij aan verbetering van het milieu, door hergebruik en recyclen van ingezamelde goederen. De stichting stelt ingezamelde goederen ter beschikking aan kwetsbare mensen en verkoopt deze, al dan niet in de ReShare Stores. Deze activiteiten zijn er ook op gericht om werkaanbod voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren.



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

Scouting Vereniging Leger des Heils

Scouting Vereniging Leger des Heils heeft tot doel bij te dragen in de ontwikkeling van jonge mensen en gestalte te geven aan het scoutingspel van de Leger des Heils scoutinggroepen, die gebaseerd zijn op de ideeën van Lord Baden Powell en de Bijbel. De vereniging onderhoudt contacten met Scouting Nederland en andere scoutinggroepen.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze gecombineerde jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van Stichting Leger des Heils en is bedoeld om het brede maatschappelijk publiek inzicht te geven in alle door het Leger des Heils in Nederland verkregen middelen en de aanwending daarvan.

In deze gecombineerde jaarrekening zijn de zelfstandige Leger des Heils entiteiten daarom gecombineerd weergegeven, ondanks dat geen sprake is van een groeps- hoofd volgens de definitie van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Een significant deel van de activiteiten van het Leger des Heils in Nederland is ondergebracht in Stichting Leger des Heils

Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Re-classering met de toepassing van de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 655. De jaardocumenten van deze stichtingen zijn te vinden via jaarverantwoordingzorg.nl.

Continuïteitsveronderstelling

Het Leger des Heils beschikt over voldoende liquide middelen en de meerjarenprognose wijst uit dat dit in toekomst ook het geval zal zijn. De continuïteit komt hierdoor niet in het geding, derhalve is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Stelselwijziging

Met ingang van het boekjaar 2025 heeft Kerkgenootschap Leger des Heils een stelselwijziging doorgevoerd met betrekking tot de waardering van de dienstwoningen. Tot en met het boekjaar 2024 werden deze dienstwoningen gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (en eventuele bijzondere waardeverminderingen). Om een actueler en getrouwer beeld te geven van het vermogen en de financiële positie van de organisatie, worden de dienstwoningen vanaf het boekjaar 2025 gewaardeerd tegen de reële waarde (actuele waarde). Voor de bepaling van deze reële waarde wordt aangesloten bij de meest recente WOZ-waarde van de desbetreffende dienstwoningen. Het resultaat van waardeveranderingen boven de verkrijgingsprijs wordt hierbij verwerkt via de wettelijke herwaarderingsreserve binnen het eigen vermogen.

Conform de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) is deze stelselwijziging retrospectief verwerkt. Dit betekent dat de vergelijkende cijfers over 2024 zijn herrekend alsof de nieuwe grondslag altijd al van toepassing is geweest. Het beginvermogen per 1 januari 2024 is aangepast met het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de woningen ultimo 2023, ten bedrage van € 12,3 miljoen. Het resultaat over 2024 is verhoogd met de mutatie in de reële waarde over 2024 van € 0,9 miljoen.

Per saldo is het eigen vermogen per 31 december 2024 € 13,2 miljoen hoger dan opgenomen in de oorspronkelijk vastgestelde jaarrekening 2024. Voor het deel van de herwaardering dat uitgaat boven de verkrijgingsprijs is een aanvullende wettelijke herwaarderingsreserve gevormd van € 12,1 miljoen ultimo 2024.

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. Dit betreffende de volgende schattingen:

- de verwachte gebruiksduur en restwaarde van de vaste activa;
- vastgoedwaardering;
- de voorzieningen;
- de inschattingen met betrekking tot onderhanden werk en opbrengsten;
- de inschatting met betrekking tot de inbaarheid van vorderingen en de daarvoor getroffen voorzieningen.

Functionele valuta

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin het Leger des Heils haar activiteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van het Leger des Heils. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire



activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Afrondingen

De bedragen in de jaarrekening zijn x 1 miljoen euro. Door afronding kunnen kleine verschillen voorkomen van maximaal 0,1 miljoen euro.

Activa, passiva en saldo van baten en lasten

Voor de grondslagen van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de in de

statutaire jaarrekening opgenomen toelichtingen.

Opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit

financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de kortlopende schulden. De verkrijgingsprijs van verworven vaste activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de gecombineerde cijfers. Er is derhalve geen enkelvoudig kasstroomoverzicht opgesteld op grond van RJ 640.304. ●

Toelichting op de gecombineerde balans

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO, TENZIJ ANDERS VERMELD

Activa

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Kosten van ontwikkeling software	3,1	2,9
Totaal immateriële vaste activa	3,1	2,9

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

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	2,9	1,9
Bij: investeringen	0,9	1,6
Af: afschrijvingen	0,7	0,6
Boekwaarde per 31 december	3,1	2,9

De immateriële vaste activa worden aangewend ten behoeve van de bedrijfsvoering. De kosten van ontwikkeling software hebben betrekking op software voor de zorgregistratie van het Leger des Heils (CleverWeb) en de deelnemersapp. Voor de ontwikkelde software is een wettelijke reserve gevormd ten bedrage van € 3,1 miljoen.

Voor het verloopoverzicht per categorie immateriële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht immateriële vaste activa. Er zijn geen ontwikkelingskosten ten laste van het resultaat gebracht.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Bedrijfsgebouwen en terreinen	151,6	156,6
Machines en installaties	29,9	30,8
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	17,2	18,1
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	11,2	7,1
Vastgoedbeleggingen	47,7	42,3
Totaal materiële vaste activa	257,6	254,9

Aanschafwaarde	422,8	470,2
Af: cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	182,3	228,8
Bij: cumulatieve herwaarderingen	17,1	13,5
Boekwaarde per 31 december	257,6	254,9

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

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	254,9	245,6
Bij: investeringen	23,1	27,2
Af: afschrijvingen	17,6	17,1
Bij: winsten of verliezen als gevolg van aanpassing van de reële waarde	4,2	1,4
Af: bijzondere waardeverminderingen	(3,2)	-
Af: desinvesteringen	10,2	2,2
Boekwaarde per 31 december	257,6	254,9

Af: investeringssubsidies	20,3	20,7
Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies	237,3	234,2

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

	2025	2024
Saldo per 1 januari	20,7	21,0
Bij: investeringssubsidies ontvangen in verslagjaar	0,9	2,8
Af: amortisatie van investeringssubsidies	1,3	1,7
Af: terug te betalen investeringssubsidies	-	1,4
Saldo per 31 december	20,3	20,7

De waarde van de materiële vaste activa zoals gepresenteerd in de balans betreft de boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies. Deze bedraagt per 31 december 2025 € 237,3 miljoen (2024: € 234,2 miljoen). De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van het vastgoed in eigendom is per 31 december 2025 getaxeerd op € 290,2 miljoen. De boekwaarde van het deel van de materiële vaste activa dat betrekking heeft op de gebouwen in eigendom (inclusief installaties) verminderd met de ontvangen investeringssubsidies bedraagt € 165,3 miljoen. Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van het vastgoed in eigendom bedraagt € 124,9 miljoen positief.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen is voor woningen bepaald op basis van de WOZ-waarde, rekening houdend met de waarde-mutaties gedurende het boekjaar en rekening houdend met de verhuurde staat. De reële waarde voor gebouwen is bepaald op basis van onafhankelijke, ter zake kundige externe taxateurs. Voor zover de actuele waarde de kostprijs overstijgt, is een herwaarderingsreserve gevormd. De totale herwaarderingsreserve ultimo boekjaar bedraagt € 19,3 miljoen.

De vastgoedbeleggingen worden aangehouden om huuropbrengsten of waardestijgingen te realiseren ter financiering van toekomstige uitgaven. Voor dat doel worden onder andere vastgoedpanden door Stichting Leger des Heils verhuurd aan andere Leger des Heils entiteiten. Ook deze specifieke panden worden in de gecombineerde jaarrekening gewaardeerd als vastgoedbelegging, aangezien het ontbreekt aan de consolidatievereisten.

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met hypotheek ten behoeve van ING Bank, Rabobank, Stichting Kerkelijk Geldbeheer en participanten in Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Voor een toelichting hierop verwijzen wij naar de specificatie van de langlopende schulden.

Voor het verloopoverzicht per categorie materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht materiële vaste activa.

De bijzondere waardeverminderingen en desinvesteringen hebben met name betrekking op beëindiging of overdracht van activiteiten.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Leningen u/g	0,1	0,1
Totaal financiële vaste activa	0,1	0,1

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	0,1	0,2
Af: aflossing leningen	-	0,1
Boekwaarde per 31 december	0,1	0,1

De post leningen u/g heeft betrekking op leningen verstrekt aan officieren. Op de leningen wordt jaarlijks afgelost.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Voorraden	1,3	1,6
Totaal voorraden	1,3	1,6

De voorraden betreffen voornamelijk Leger des Heils (bedrijfs)kleding en ingezamelde kleding bij ReShare.

5. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	26,1	30,6
Toegezegde nalatenschappen	18,7	20,6
Vorderingen op overige debiteuren	4,9	5,8
Overige vorderingen:		
- Personeel	0,6	0,7
- Overige	14,4	9,3
Totaal debiteuren en overige vorderingen	64,7	67,0

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2025 ten bedrage van € 4,1 miljoen (per 31 december 2024: € 4,6 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid.

De vorderingen uit nalatenschappen en schenkingen vloeien voort uit de waardering van de nog te ontvangen baten uit nalatenschappen en schenkingen. De per balansdatum nog te ontvangen opbrengsten uit nalatenschappen en legaten betreffen dossiers waarvan de omvang betrouwbaar kan worden ingeschat. Het komt incidenteel voor dat vorderingen uit nalatenschappen langer dan 1 jaar openstaan.

In de overige vorderingen 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 gevormd voor oninbaarheid. Dit laat onverlet dat Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg haar rechten op deze gelden zal uitoefenen. De debiteuren en overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

6. Effecten

Het verloop van de effecten is als volgt:

	Saldo per 31-12-2024	Aankopen	Verkopen	Koersverschillen	Saldo per 31-12-2025
Aandelen	13,6	-	-	0,2	13,8
Obligaties	-	-	-	-	-
Alternatieven	-	-	-	-	-
Liquideitsfondsen	25,7	15,0	(25,8)	0,2	15,1
Totaal effecten	39,3	15,0	(25,8)	0,4	28,9

De verkrijgingsprijs van de aandelen bedraagt per 31 december 2025 € 8,1 miljoen. De aandelen betreffen duurzame aandelen Exchange Traded Fund (ETF), een beleggingsfonds dat op de beurs verhandeld wordt.

De effecten staan ter vrije beschikking van Stichting Leger des Heils.

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Bankrekeningen	118,2	106,2
Kassen	0,2	0,2
Betalingen onderweg en kruisposten	0,4	-
Totaal liquide middelen	118,8	106,4

Ultimo boekjaar is € 30,0 miljoen vastgezet in termijndeposito's. De deposito's hebben een kortlopend karakter en vallen vrij voor 31 december 2026. Behoudens de hierboven genoemde deposito's staan de liquide middelen ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Passiva

8. Reserves en fondsen

De reserves en fondsen bestaan uit de volgende componenten:

	31-12-2025	31-12-2024
Wettelijke reserves	22,3	19,0
Bestemmingsreserves	54,9	56,9
Bestemmingsfondsen zorg	21,8	12,3
Bestemmingsfondsen donaties	33,6	27,7
Continuïteitsreserve	94,9	86,8
Totaal reserves en fondsen	227,5	202,7

De reserves en fondsen zijn een optelsom van de individuele vermogens van de entiteiten van het Leger des Heils.

Reserves en fondsen per entiteit

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-1-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
Welzijns- en Gezondheidszorg	80,6	17,7	-	98,3
Jeugdbescherming & Reclassering	6,8	(0,5)	-	6,3
Evangelisatie en kerkelijke sociale hulpverlening	71,9	4,2	-	76,1
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	7,5	0,3	-	7,8
Dienstverlening	4,0	0,3	-	4,3
Fondsenwerving	1,3	-	-	1,3
ReShare	0,1	0,2	-	0,3
Stichting Leger des Heils	30,5	2,6	-	33,1
Totaal reserves en fondsen	202,7	24,8	-	227,5

De reserves en fondsen per entiteit zoals hiervoor toegelicht hebben betrekking op het totaal van de reserves en fondsen die bestemd zijn voor deze entiteiten. Hiervan staat een deel in de individuele jaarekening van de betreffende entiteit. Daarnaast is in dit overzicht ook het deel van de reserves en fondsen opgeteld dat binnen stichting Leger des Heils en stichting Leger des Heils Fondsenwerving bestemd is voor deze entiteiten.

De besturen/stichtingsdirecties van de verschillende entiteiten binnen het Leger des Heils voeren een zelfstandig vermogensbeleid, waar- door zij individueel kunnen beschikken over dat deel van de reserves en fondsen dat voor de betreffende entiteiten wordt aangehouden.

Wettelijke reserves

	Herwaarderings- reserve beleggingen in vastgoed	Reserve ontwikkelings- kosten immateriële vaste activa	Totaal
Saldo per 1 januari 2024	14,7	1,9	16,6
Resultaatbestemming	1,5	-	1,5
Overige mutaties	-	0,9	0,9
Saldo per 31 december 2024	16,2	2,8	19,0

Saldo per 1 januari 2025	16,2	2,8	19,0
Resultaatbestemming	3,7	-	3,7
Overige mutaties	(0,6)	0,2	(0,4)
Saldo per 31 december 2025	19,3	3,0	22,3

Wettelijke reserves hebben betrekking op een herwaarderingsreserve voor de ongerealiseerde waardeverandering in de vastgoedbeleg- gingen en ontwikkelingskosten van de immateriële vaste activa. Voor een nadere toelichting ten aanzien van de mutatie wordt verwezen naar toelichting 1 Immateriële vaste activa en 2 Materiële vaste activa. In 2025 is een stelselwijziging doorgevoerd. Deze is toegelicht onder de grondslagen.

Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt:

	Egalisatiereserve onbestemde nalatenschappen	Reserve jeugdwerk	Reserve speci- fieke meerjarige projecten	Reserve financiering activa	Totaal
Saldo per 1 januari 2024	13,1	-	1,1	36,7	50,9
Resultaatbestemming	5,5	-	(0,3)	(0,6)	4,6
Overige mutaties	1,4	-	-	-	1,4
Saldo per 31 december 2024	20,0	-	0,8	36,1	56,9
Saldo per 1 januari 2025	20,0	-	0,8	36,1	56,9
Resultaatbestemming	(1,5)	-	(0,1)	(2,1)	(3,7)
Overige mutaties	-	1,0	0,7	-	1,7
Saldo per 31 december 2025	18,5	1,0	1,4	34,0	54,9

Bestemmingsreserves zijn door de besturen/stichtingdirectie gevormde reserves t.b.v. specifieke bestedingsmogelijkheden:

De egalisatiereserve onbestemde nalatenschappen omvat de netto waarde van nalatenschappen welke bij het Leger des Heils zijn aange- meld, maar die nog niet ontvangen zijn en derhalve nog niet aan doelstellingen zijn toegekend.

De reserve Jeugdwerk is gevormd voor de ontwikkeling van jeugd- en jongerenwerk op aan te wijzen pilot locaties.

De reserve specifieke meerjarige projecten is gevormd als ondersteuningsfonds voor bekostiging van niet-gesubsidieerde projecten van het Leger des Heils in Tsjechië en Slowakije. De reserve is tevens gevormd ten behoeve van gedane toezeggingen door het Kerkgenootschap Leger des Heils, om bekostiging van niet-gesubsidieerde lasten gedurende de looptijd van de projecten te kunnen voldoen.

De reserve financiering activa betreft een reserve ter hoogte van de boekwaarde van de kerkelijke gebouwen. De reserve financiering activa dient ter financiering van de grond, gebouwen en installaties. Aan deze verantwoordingssystematiek ligt het beleidsuitgangspunt ten grond- slag, dat aanschaffing van grond, gebouwen en installaties eerst kan plaatsvinden, indien de hiertoe benodigde middelen in de vorm van een reserve aanwezig zijn, waardoor geen rente- of aflossingsverplichtingen ter zake van de investering in grond, gebouwen en installaties ontstaan.

Bestemmingsfondsen zorg

Het verloop is als volgt:

	Aanvaardbare kosten Wlz / Zvw	Wmo en Jeugdwet	Forensische zorg	Risicoreserve Rijkssubsidies	Totaal
Saldo per 1 januari 2024	(14,0)	15,3	(1,9)	6,6	6,0
Resultaatbestemming	1,4	2,7	0,4	1,8	6,3
Overige mutaties	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2024	(12,6)	18,0	(1,5)	8,4	12,3

Saldo per 1 januari 2025	(12,6)	18,0	(1,5)	8,4	12,3
Resultaatbestemming	4,5	5,8	-	(0,8)	9,5
Overige mutaties	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2025	(8,1)	23,8	(1,5)	7,6	21,8

In de bestemmingsfondsen zorg worden de resultaten verwerkt die behaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de Wlz, Zvw, Wmo, Jeugdwet, Forensische zorg en overige subsidieregelingen.

Bestemmingsfondsen donaties

Het verloop is als volgt:

	Fonds van niet bestede inkomsten	Egalisatiefonds bestemde nalatenschappen	Fondsen op naam	Totaal
Saldo per 1 januari 2024	23,3	1,4	3,4	28,1
Resultaatbestemming	-	-	1,0	1,0
Overige mutaties	-	(1,4)	-	(1,4)
Saldo per 31 december 2024	23,3	-	4,4	27,7

Saldo per 1 januari 2025	23,3	-	4,4	27,7
Resultaatbestemming	1,9	-	4,0	5,9
Overige mutaties	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2025	25,2	-	8,4	33,6

Bestemmingsfondsen zijn fondsen waarvoor door derden een beperking in de besteding is aangebracht:

Fonds van niet bestede inkomsten is gevormd vanuit niet geheel bestede giften, schenkingen, legaten en nalatenschappen met een specifieke (door de gever bepaalde) bestemming binnen het werkveld van het Leger des Heils.

Vanaf boekjaar 2024 worden alle aangemelde en nog niet ontvangen nalatenschappen verantwoord onder de bestemmingsreserve “Egalisatiereserve onbestemde nalatenschappen”.

Fondsen op naam worden gevormd vanuit bepaalde giften, waarbij de gever een specifiek doel, wijze en termijn van uitkering uit het fonds heeft vastgelegd. Aan deze fondsen wordt rente toegerekend ter hoogte van de jaarlijkse performance van de beleggingen door Stichting Leger des Heils. Ten laste van het fonds wordt jaarlijks een, met de gever overeengekomen, bedrag of promillage in rekening gebracht ter dekking van de kosten beheer en administratie. Voor een nadere specificatie van de fondsen op naam wordt verwezen naar het overzicht ‘Fondsen op naam’.

Continuïteitsreserve

Het verloop is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Saldo per 1 januari	86,8	88,6
Resultaatbestemming	9,4	(0,9)
Overige mutaties	(1,3)	(0,9)
Saldo per 31 december	94,9	86,8

De continuïteitsreserve is dat deel van het vermogen waaraan geen bestemming is gegeven. De continuïteitsreserve dient als onderdeel van het weerstandsvermogen om de continuïteit van de activiteiten van het Leger des Heils zeker te stellen. Het totaal beschikbare weerstandsvermogen, zijnde het totaal van reserves en fondsen, bedraagt € 227,5 miljoen. Jaarlijks wordt een berekening rondom het gewenste weerstandsvermogen uitgevoerd door het Leger des Heils, zie hoofdstuk “Organisatie”, onderdeel “Weerstandsfactor”. Het gewenste weerstandsvermogen per 31 december 2025 bedraagt € 240 miljoen. De overige mutaties zien toe op de mutatie van de wettelijke reserves en toevoegingen aan bestemmingsreserves.

9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
Voorziening retraitetoelagen	7,0	(0,2)	1,3	-	5,5
Voorziening jubileumuitkeringen	1,1	0,1	0,1	-	1,1
Voorziening langdurig zieken	4,2	4,4	3,3	0,2	5,1
Overige voorzieningen	3,8	3,5	1,9	-	5,4
Totaal voorzieningen	16,1	7,8	6,6	0,2	17,1

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

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	7,3
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr. < 5 jr.)	6,1
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)	3,7

Voorziening retraitetoelagen:

In 2025 is een deel van de retraitevoorziening ingebracht bij PFZW. Daarnaast is in 2025 een aangepast reglement retraitetoelagen vastgesteld. Het resterende deel van de voorziening (ad € 5,5 miljoen) wordt voorzien voor toekomstige betalingen van de LSO (Long Service Order), het partnerpensioen voor gepensioneerden en de compensatie van het AOW-gat, alsook pensioenopbouw voor officieren die in het buitenland dienen.

De voorziening is op actuariële basis berekend. Uitgaande van de gemiddelde levensverwachting van de officieren op retraite is gerekend aan de hand van de prognosetafel AG2024. De disconteringsvoet bedraagt 2,5% (2024: 2,5%), dit is bepaald op basis van het gemiddelde van zero couponrentes en rentetermijnstructuur (RTS). De actuarieel berekende technische voorziening retraitetoelagen bedraagt ultimo 2025 € 6,5 miljoen.

De beleggingsportefeuille inzake het retraitefonds is € 5,4 miljoen (31 december 2024 € 34,0 miljoen). Dit bedrag is opgebouwd uit € 4,8 miljoen vastgoedbeleggingen, € 2,6 miljoen financiële vaste activa en € 2,0 miljoen aan kortlopende schulden. De onder het retraitefonds verantwoorde beleggingen zijn uitsluitend bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraiteregeling en de uitvoeringskosten die verband houden met de uitvoering van de retraiteregeling. Het verschil tussen de verwachte toekomstige uitkeringen uit hoofde van de retraiteregelingen en de daarvoor aangehouden beleggingen wordt gefinancierd uit lopende huur- en rente-inkomsten.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De dotatie in het boekjaar is inclusief de rentekosten. Voor de berekening wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 1,9% (2024: 2,0%).

Voorziening langdurig zieken:

De voorziening voor langdurig zieken is voor het totale personeelsbestand van het Leger des Heils ingeschat op basis van de beloningen van het personeelsbestand dat langer dan vier maanden ziek of arbeidsongeschikt is, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico’s van arbeidsongeschiktheid. Kosten van ziekte van medewerkers korter dan vier maanden worden opgenomen in de periode van ziekte. De tijdswaarde van de voorziening langdurig zieken in geld is niet materieel.

Overige voorzieningen:

Deze voorziening bestaat uit voorzieningen voor verlieslatende contracten € 1,8 miljoen (31 december 2024: € 1,6 miljoen), een voorziening voor verlofsparen € 0,8 miljoen (31 december 2024: € 0,5 miljoen), een voorziening voor reorganisatiekosten/uitvloeiingsregelingen € 2,3 miljoen (31 december 2024: € 1,2 miljoen) en € 0,5 miljoen overig (31 december 2024: € 0,5 miljoen).

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

10. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Schulden aan kredietinstellingen	68,2	68,1
Totaal langlopende schulden	68,2	68,1

Het verloop is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	72,8	71,3
Bij: nieuwe leningen	17,9	6,0
Af: aflossingen	16,9	4,5
Stand per 31 december	73,8	72,8
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5,6	4,7
Stand langlopende schulden per 31 december	68,2	68,1

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

	2025	2024
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), (aflossingsverplichtingen)	5,6	4,7
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr. < 5jr.)	42,6	27,8
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 5jr.)	25,6	40,3

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen (<1 jaar) zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Een aantal gebouwen is, tot 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. Het Leger des Heils kent een economische verbondenheid door de hoofdelijkheid en medeschuldenaarschap van Stichting Leger des Heils, Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ten opzichte van alle verplichtingen tegenover de ING Bank N.V. Daarbij is vastgelegd dat Stichting Leger des Heils namens de verbonden partijen optreedt als gemachtigde. Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van de Coöperatieve Rabobank U.A. bedraagt per 31 december 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, namens de kredietgevers, bedraagt per 31 december 2025 € 57 miljoen (31 december 2024: € 57 miljoen). Aanvullend hierop is op 19 februari 2026 een aanvullend hypotheekrecht gevestigd voor een bedrag van € 23,6 miljoen. Daarnaast is ten behoeve van de kredietgevers pandrecht gevestigd op roerende zaken en huurvorderingen. Als zekerheid voor de door Stichting Leger des Heils Woonvermogen aangegane leningen is tussen de kredietgevers, Stichting Leger des Heils Woonvermogen en Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een intercrediteurenovereenkomst gesloten. 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).

11. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	21,8	20,9
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	12,4	17,5
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	5,6	4,7
Belastingen en sociale premies	28,8	27,3
Inkooppremie retraitetoelagen bij PFZW	-	27,0
Pensioenen	11,3	10,5
Nog te betalen salarissen	2,2	2,2
Vakantiegeld	3,9	3,4
Vakantiedagen	20,2	19,2
Loopbaanbudget	8,2	7,3
Personeel	0,6	0,6
Gelden cliënten	0,6	0,6
Leger des Heils Tsjechië & Slowakije en International Headquarters	1,5	0,9
Vooruitontvangen opbrengsten	5,9	-
Overige schulden en overlopende passiva	18,4	22,5
Totaal kortlopende schulden	141,4	164,6

Er zijn geen zekerheden gesteld inzake de rekening-courant Leger des Heils Tsjechië & Slowakije en International Headquarters. Over rente en aflossing is (nog) niets overeengekomen. De overdracht van pensioenverplichtingen aan PFZW is in 2025 afgewikkeld. De personeelgerelateerde schulden zijn met name gestegen door de in de cao overeengekomen loonstijgingen. Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

12. Financiële instrumenten

Algemeen De tot het Leger des Heils behorende entiteiten maken in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de entiteiten blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen. De financiële instrumenten omvatten vorderingen, effecten, liquide middelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten. De waardering is bij de genoemde posten beschreven. Het Leger des Heils 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 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 bij de zorgentiteiten 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. Het kredietrisico op overige debiteuren wordt beperkt door beoordeling van debiteuren vooraf op kredietrisico, het werken met vooruitbetalingen en het actief monitoren van de debiteurenposities.

Prijrisico Het Leger des Heils heeft prijrisico's bij de inkoop van goederen, diensten en bij verkoop van goederen. Deze risico's worden onder andere ondervangen door meerjarige inkoopcontracten. Stichting Leger des Heils ReShare mitigeert een groot deel van het risico op in- en verkoop van goederen door het hanteren van een kostprijsplussmodel, de inkooprijzen zijn afhankelijk van de verkoopprijzen.

Renterisico en kasstroomrisico Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd (met inachtneming van contractueel vastgelegde renteherzieningsdata). De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Het Leger des Heils 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.

Liquiditeitsrisico Het Leger des Heils bewaakt de liquiditeitspositie door maandelijkse liquiditeitsprognoses. Het management ziet erop toe dat voor de stichtingen steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven. Naast het aantrekken van langlopende leningen, zijn rekening courant faciliteiten beschikbaar.

13. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

Soort verplichting:	Kortlopend deel (< 1 jaar)	Langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	Langlopend deel (> 5 jaar)
Huurverplichtingen	23,0	46,7	23,1
Onderhoudscontracten	4,7	0,3	-
Leaseverplichtingen	3,6	7,6	0,2
Dienstverlening ICT	12,6	17,4	0,4
Erfpachtverplichtingen	0,1	-	-
Projectverplichtingen IOS	0,7	0,4	-
Inkoopverplichting inzameling	0,4	-	-

Lease materiële vaste activa Het Leger des Heils least een deel van haar materiële vaste activa. Van deze materiële vaste activa heeft het Leger des Heils alleen het gebruiksrecht.

Internationale Ontwikkeling & Samenwerking De organisatie heeft middels haar afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking (IOS) financiële verplichtingen op zich genomen om een aantal specifieke ontwikkelingsprojecten (mede) mogelijk te maken.

Inkoopverplichting inzameling De inkoopverplichting is gebaseerd op lopende inzamelcontracten, begrote inzamelvolumes en vergoedingen per kilogram.

Rekening-courantkrediet In 2020 heeft ING Bank N.V. ter financiering van het werkkapitaal een krediet in rekening-courant verstrekt van € 15 miljoen. Ultimo 2025 werd er geen gebruik gemaakt van dit krediet.

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

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Dit bedrag neemt jaarlijks af tot en met 2037 (met het aflosschema van tegoeden). Ultimo 2025 is er een bankgarantie afgegeven van €1,5 miljoen.

Fiscale eenheid De verschillende juridische entiteiten van het Leger des Heils vormen een fiscale eenheid voor de loon- en omzetbelasting. Dit houdt in dat deze entiteiten aansprakelijk zijn voor elkaars fiscale verplichtingen.

Nalatenschappen belast met vruchtgebruik Voor een bedrag van € 1,4 miljoen zijn onroerend goed en effecten uit nalatenschappen verkregen, belast met vruchtgebruik (exclusief zuiver vruchtgebruik). Deze verkrijgingen zijn PM gewaardeerd.

Mutatieoverzichten

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

Immateriële vaste activa			
	Kosten van ontwikkeling software	Immateriële vaste activa in uitvoering	Totaal Immateriële vaste activa
Stand per 1 januari 2025			
Aanschafwaarde	9,1	1,6	10,7
Cumulatieve afschrijvingen	(7,8)	-	(7,8)
Boekwaarde per 1 januari 2025	1,3	1,6	2,9
Mutaties in het boekjaar			
Investeringsen	-	0,9	0,9
Gereed gekomen projecten	1,5	(1,5)	-
Afschrijvingen	(0,7)	-	(0,7)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Desinvesteringen			
•Aanschafwaarde	(3,6)	-	(3,6)
•Cumulatieve afschrijvingen	3,6	-	3,6
Per saldo	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0,8	(0,6)	0,2
Stand per 31 december 2025			
Aanschafwaarde	7,0	1,0	8,0
Cumulatieve afschrijvingen	(4,9)	-	(4,9)
Boekwaarde per 31 december 2025	2,1	1,0	3,1
Afschrijvingspercentage	20%	0%	

Materiële vaste activa						
	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Vastgoed beleggingen	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2025						
Aanschafwaarde	293,5	66,0	74,8	7,1	28,8	470,2
Cumulatieve afschrijvingen	(135,7)	(33,9)	(56,0)	-	-	(225,6)
Cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	13,5	13,5
Bijzondere waardevermindering	(1,2)	(1,3)	(0,7)	-	-	(3,2)
Boekwaarde per 1 januari 2025	156,6	30,8	18,1	7,1	42,3	254,9
Mutaties in het boekjaar						
Investeringsen	-	-	-	20,3	2,8	23,1
Gereed gekomen projecten	7,0	4,2	5,0	(16,2)	-	-
Afschrijvingen	(9,2)	(3,6)	(4,8)	-	-	(17,6)
Bijzondere waardeverminderingen	1,2	1,3	0,7	-	-	3,2
Mutatie in de reële waarde	-	-	-	-	4,2	4,2
Desinvesteringen						
• Aanschafwaarde	(29,1)	(11,5)	(28,9)	-	(1,0)	(70,5)
• Cumulatieve afschrijvingen	25,1	8,7	27,1	-	-	60,9
• Cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	(0,6)	(0,6)
Per saldo	(4,0)	(2,8)	(1,8)	-	(1,6)	(10,2)
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(5,0)	(0,9)	(0,9)	4,1	5,4	2,7
Stand per 31 december 2025						
Aanschafwaarde	271,4	58,7	50,9	11,2	30,6	422,8
Cumulatieve afschrijvingen	(119,8)	(28,8)	(33,7)	-	-	(182,3)
Cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	17,1	17,1
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2025	151,6	29,9	17,2	11,2	47,7	257,6
Afschrijvingspercentage	0-5%	5-10%	10-33,3%	0%	0%	

Langlopende schulden

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

De langlopende schulden betreffen hypothecaire leningen verstrekt door:

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom (€)	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente (%)	Rentevast-periode	Restschuld 31-12-2024 (€)	Nieuwe leningen in 2025 (€)	Aflossing in 2025 (€)	Restschuld 31-12-2025 (€)	Restschuld over 5 jaar (€)	Resterende looptijd in jaren	Aflossing 2026 (€)
ING Bank N.V.	10-4-1996 t/m 1-3-2019	70,7	10-40	Hypothecair	2,4% t/m 5,22%	1-7-2026 t/m 1-1-2035	33,9	4,5	15,2	23,2	8,3	1-21	3,0
WoonVermogen*	15-12-2020 t/m 15-12-2025	36,0	10	Hypothecair	1,9% t/m 3,5%	1-3-2023 t/m 20-12-2031	34,0	6,4	1,4	39,0	9,3	4-20	1,9
Rabobank	10-04-2007	11,2	30	Hypothecair	4,71%	10-4-2037	4,9	-	0,3	4,6	2,7	12	0,4
Stichting Kerkelijk Geldbeheer	9-5-2025	7,0	20	Hypothecair	3,80%	1-4-2035		7,0		7,0	5,3	19	0,3
Totaal		124,9					72,8	17,9	16,9	73,8	25,6		5,6

* Betreft de leningen die van particulieren, goede doelenorganisaties en diaconieën zijn verkregen via Stichting Leger des Heils WoonVermogen.

Fondsen op naam

BEDRAGEN IN 1 EURO

Fonds en Doelstelling	Saldo per 1-1-2025	Baten eigen fondsenwerving	Rente baten	Kosten beheer en administratie	Besteed aan doelstelling	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
Majoor Alida Bosshardt Fonds Ondersteunen van Leger des Heils goodwillwerk in Amsterdam, Leger des Heils evangelisatiewerk in Nederland en het Leger des Heils werk in ontwikkelingslanden.	1.806.338	2.838.654	123.118	3.613	55.571	-	4.708.926
Roubos-van der Starre fonds Het scheppen van voorwaarden voor verzorging en begeleiding van ouderen in centra voor ouderenzorg	667.790	-	24.201	1.336	78.402	-	612.253
Nienhuis-Hammer fonds Ondersteuning van de Leger des Heils scoutinggroepen in Nederland	407.218	-	15.788	831	11.000	-	411.175
Babs Nienhuis ASS/ASB Muziekfonds Ondersteuning projecten van ASS en ASB die niet onder de normale exploitatie vallen	283.856	-	10.115	551	25.500	-	267.920
Fonds Nieuw Leven Ondersteuning van Leger des Heils activiteiten op het terrein van jeugdhulpverlening in Tsjechië en Slowakije en het faciliteren van de opleiding voor officieren van het Leger des Heils in Tsjechië en Slowakije	218.434	-	7.831	437	30.069	-	195.759
Muziekfonds Utrecht Ondersteuning van muziekkorpsen in de provincie Utrecht	257.913	-	9.930	516	-	-	267.327
Vicarieën Roest van Limburg fonds Ondersteuning maatschappelijk werk binnen Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Kerkgenootschap Leger des Heils	252.047	-	9.704	504	-	-	261.247
J. en A. fonds Ondersteuning van Leger des Heils activiteiten in centra voor ouderen en in de zogenoemde hospices voor terminaal zieken	146.496	-	5.313	293	17.000	-	134.516
Dr. G.J. Schneiderfonds Ondersteuning activiteiten in centra voor maatschappelijke zorg in het Koninkrijk der Nederlanden	121.720	-	4.378	243	16.000	-	109.855
Koos & Henny Tingafonds Pastorale ondersteuning, jeugdactiviteiten van korps Amsterdam West en Agona Duakwa Clinic in Ghana	101.254	-	3.817	203	4.230	-	100.638
Johan Margaretha Fonds Bestemming nog nader te bepalen	55.048	-	2.106	109	-	-	57.045
Ruud Tinga Fonds Realisatie en onderhoud van Leger des Heils (korps-) gebouwen in Kenya territory	52.947	-	2.052	107	-	-	54.892
JMN Fonds Ondersteuning van kinderen die aangewezen zijn op bescherming op het moment dat het kind dit zelf nodig acht	47.299	-	1.628	95	10.000	-	38.832
Brehm Fonds Het ondersteunen of uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en/of faciliteren van verbetering van de kwaliteit van leven van de doelgroepen van het Leger des Heils	-	1.200.000	-	-	-	-	1.200.000
	4.418.360	4.038.654	219.981	8.838	247.772	-	8.420.385

Toelichting op de gecombineerde staat van baten en lasten

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO, TENZIJ ANDERS VERMELD

Baten

14. Baten van particulieren

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Nalatenschappen en schenkingen	17,2	13,4	21,7
Campagnes en acties	22,1	15,6	17,1
Collecten	1,3	1,1	1,4
Kerkelijke bijdragen	1,2	1,2	1,2
Totaal	41,8	31,3	41,4

Baten uit nalatenschappen en schenkingen zijn van nature moeilijk te voorspellen. Dit vormt dan ook de belangrijkste verklaring voor het verschil tussen de gerealiseerde opbrengsten en de begroting. De inkomsten uit campagnes en acties bestaan grotendeels uit bijdragen van donateurs die een doorlopende incassomachtiging hebben afgegeven of die reageren op donateursmailingen. Inkomsten uit collecten hebben betrekking op de landelijke collecte van het Leger des Heils.

15. Baten van bedrijven

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Campagnes en acties	1,4	0,9	0,9
Totaal	1,4	0,9	0,9

16. Baten van loterijorganisaties

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Loterijorganisaties	2,5	-	-
Totaal	2,5	-	-

17. Baten van subsidies van overheden

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Opbrengsten Wet maatschappelijke ondersteuning	286,9	263,7	268,6
Opbrengsten Wet langdurige zorg	204,8	199,4	190,6
Opbrengsten Jeugdwet	61,9	60,5	59,7
Opbrengsten Jeugdbescherming	36,1	35,7	33,2
Opbrengsten Justitie	34,7	37,4	32,1
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Justitie en Veiligheid	30,2	27,2	29,3
Opbrengsten zorgverzekeringswet	16,3	13,2	16,9
Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	14,9	10,0	13,2
Overige subsidies	5,6	8,0	5,4
Totaal	691,4	655,1	649,0

In 2025 is binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) € 21,3 miljoen (2024: € 29,1 miljoen) aan baten verantwoord voor het verlenen van opvang van Oekraïense vluchtelingen. De toename in de opbrengsten laat zich met name verklaren vanuit de winterkouderegeling en toegenomen capaciteit in de 24-uursopvang. De opbrengsten uit Wet langdurige zorg (Wlz) zijn met name gestegen door toename van cliënten, de doorlopende transitie van GGZ zorg naar de Wlz en de jaarlijkse indexatie van de tarieven. De Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Justitie en Veiligheid is met name toegenomen als gevolg van de stijging in de subsidieverlening ten behoeve van de financiering van reclassering. Dit komt voornamelijk door een stijging in de prijs van de producten en een lichte stijging in het aantal gerealiseerde producten.

De opbrengsten Jeugdbescherming zijn in 2025 gestegen ten opzichte van 2024 vanwege een stijging in de tarieven. Het aantal maatregelen is in 2025 gestegen met 3% ten opzichte van 2024.

18. Baten van andere organisaties zonder winststreven

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Campagnes en acties	1,2	0,7	0,8
Totaal	1,2	0,7	0,8

19. Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Omzet verkoop textiel	13,0	13,8	13,6
Directe kosten	(6,4)	(7,0)	(6,7)
Bruto verkoopopbrengst inzameling en verkoop van textiel	6,6	6,8	6,9
Eigen bijdrage en huur cliënten	18,5	19,5	18,2
Omzet 50/50 Arbeidsparticipatie en -reïntegratie	9,3	11,8	10,5
Sociale verkoop kleding	2,1	2,2	2,1
Huuropbrengsten gebouwen	1,1	1,0	1,3
Overige diensten	8,6	5,6	6,0
Totaal	46,2	46,9	45,0

Lasten

20. Besteed aan doelstellingen

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Personeelskosten	558,0	537,5	535,9
Huisvestingskosten	90,6	82,4	84,8
Organisatiekosten	39,0	42,3	36,7
Verzorgings- en activiteitskosten	60,5	55,5	57,5
Afschrijvingen en rente	16,2	19,0	15,6
Totaal	764,3	736,7	730,5
Wervingskosten	(11,6)	(12,5)	(12,0)
Kosten beheer en administratie	(3,0)	(3,1)	(3,3)
	(14,6)	(15,6)	(15,3)

Totaal	749,7	721,1	715,2
--------	-------	-------	-------

Bovenstaand overzicht toont de bestedingen aan doelstellingen categoriaal. De toewijzing van kosten aan de bestedingen aan doelstellingen vindt plaats op basis van de activiteiten van de verschillende afdelingen. Voor een nadere specificatie van de bestedingen per doelstelling wordt verwezen naar het overzicht ‘Toelichting Bestedingen aan doelstellingen 2025’.

Alle kosten van activiteiten, die ten doel hebben particulieren, bedrijven, loterijorganisaties, overheden en andere (fondsenwer-vende) organisaties te bewegen geld te geven voor één of meer van de doelstellingen, worden aangemerkt als wervingskosten.

Kosten van beheer en administratie zijn die kosten die de organisatie maakt in het kader van de (interne) beheersing en admi-nistratievoering die niet worden toegerekend aan de doelstelling of de werving van baten.

Over 2025 zijn de wervingskosten 1,6% van de som van de geworven baten (2024: 1,7%). Dit percentage is relatief laag omdat het Leger des Heils € 691,4 miljoen (2024: € 649,0 miljoen) aan subsidies van overheden ontvangt.

Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Lonen en salarissen	368,8	371,9	340,0
Sociale lasten	68,1	70,1	61,9
Pensioenpremies	35,1	36,5	32,1
Subtotaal loonkosten	472,0	478,5	434,0
Kosten woon-werkverkeer	7,0	5,6	6,6
Deskundigheidsbevordering	8,3	9,2	8,2
Andere personeelskosten	11,1	8,1	13,2
Subtotaal	498,4	501,4	462,0
Personeel niet in loondienst	55,3	31,9	69,2
Honorarium officieren	4,3	4,2	4,7
Totaal	558,0	537,5	535,9

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	6.015	5.833	5.826
Gemiddelde loonkosten per fte	78.470	82.033	74.487

Personeelsleden in het buitenland werkzaam

Er zijn zowel in 2025 als in 2024 geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

Personeel niet in loondienst

Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt, de inzet ten behoeve van de opvang van Oekraïense vluchtelingen en de indexatie van tarie-ven zijn de kosten voor personeel niet in loondienst hoger uitgevallen dan begroot. De afname van personeel niet in loondienst (PNIL) van 2024 naar 2025 hangt grotendeels samen met de afbouw van de inzet van zzp'ers. De organisatie zet er actief op in deze functies te vervullen met medewerkers in vaste dienst. De hierdoor toegenomen instroom van vast personeel verklaart mede de stijging van het aantal personeelsleden.

Honorarium officieren

Heilssoldaten kunnen officier van het Kerkgenootschap Leger des Heils worden, als zij op basis van een geestelijke roeping hun leven be-schikbaar willen stellen aan God en het Leger des Heils. Als officieren werken zij fulltime voor de organisatie, maar ze krijgen daarvoor geen salaris. Het Leger des Heils voorziet wel in hun levensonderhoud.

Organisatiekosten

Onder de organisatiekosten is het honorarium van de externe onafhankelijke accountant opgenomen.

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Controle van de jaarrekening	0,8	0,8
Overige controlewerkzaamheden	0,4	0,4
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	1,2	1,2

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als onafhankelijke externe accountant van het Leger des Heils. Deze honoraria heb-ben betrekking op werkzaamheden over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Financiële baten	4,6	3,7	5,8
Totaal	4,6	3,7	5,8

Financiële baten van het Leger des Heils komen hoofdzakelijk voort uit het beheer van geldmiddelen binnen de fondsenwervende entiteiten (incl. waardeveranderingen effecten). De financiële lasten van de overige entiteiten zijn verantwoord in de bestedingen aan doelstellingen onder de categorie ‘afschrijvingen en rente’.

Toelichting bestedingen aan doelstellingen

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

	Personeels- kosten	Huisvestings- kosten	Organisatie- kosten	Verzorgings- en activiteitskosten	Afschrijvingen en rente	Totaal
Besteed aan doelstellingen						
Beschermd wonen	145,5	39,4	4,7	13,3	6,7	209,6
Ambulante hulp en begeleiding	116,5	5,8	10,5	7,5	0,7	141,0
Maatschappelijk opvang	74,1	14,9	1,5	7,1	2,7	100,3
Verpleging en verzorging	52,1	6,1	3,0	6,3	2,2	69,7
Jeugdbescherming	31,9	1,2	2,8	1,1	-	37,0
Forensische zorg	25,7	5,3	0,4	2,4	0,8	34,6
Participatie	20,2	3,6	3,8	5,2	1,2	34,0
Reclassering	26,0	1,4	3,1	0,7	0,1	31,3
Buurtwerk	14,8	4,6	1,8	1,4	1,1	23,7
Noodhulp in Nederland	18,0	3,4	0,5	1,3	-	23,2
Jeugdhulp en gezinsondersteuning	10,9	1,1	0,3	3,3	0,3	15,9
Geloof en zingeving	5,8	2,1	1,2	0,8	0,4	10,3
Veldwerk en soepbus	6,0	0,5	0,3	0,8	-	7,6
Verslavingszorg	4,6	0,7	0,3	0,6	-	6,2
Internationale ontwikkelingssamenwerking	0,7	-	0,1	2,2	-	3,0
Voorlichting	0,2	-	2,1	-	-	2,3
Totaal besteed aan doelstellingen	553,0	90,1	36,4	54,0	16,2	749,7
Wervingskosten	3,3	0,4	1,5	6,4	-	11,6
Kosten beheer en administratie	1,7	0,1	1,1	0,1	-	3,0
Som der lasten 2025	558,0	90,6	39,0	60,5	16,2	764,3
Begroting 2025 (incl. wervingskos- ten, kosten beheer en administratie en financiële baten en lasten)	537,5	82,4	42,3	55,5	19,0	736,7
Realisatie 2024 (incl. wervingskos- ten, kosten beheer en administratie en financiële baten en lasten)	535,9	84,8	36,7	57,5	15,6	730,5

De kosten zijn toegerekend aan de doelstellingen op basis van de gevoerde administratie van de betreffende entiteit. Indien de betreffende entiteit meerdere doelstellingen heeft worden de kosten verdeeld op basis van kostenplaatsen of naar rato van de opbrengsten.

- Concreet vindt toewijzing plaats op basis van de activiteiten van de betreffende entiteit dan wel de betreffende afdeling binnen een entiteit:
- Alle bedrijfskosten uit zorgactiviteiten worden toegerekend aan de bestedingen aan de doelstellingen.
 - De kosten uit de activiteiten inzamelen en verkoop van kleding zijn toegewezen aan de doelstelling ‘participatie’.
 - De kosten uit activiteiten van het kerkgenootschap zijn toegewezen aan de activiteiten ‘buurtwerk’, ‘geloof en zingeving’ en ‘internationa-
le ontwikkelingssamenwerking’ op basis van de afdelingen binnen de entiteit.
 - Met betrekking tot de fondsenwervende activiteiten zijn de kosten gemaakt ten behoeve van de afdeling voorlichting aangemerkt als bestedingen aan de doelstelling met betrekking tot voorlichting.

22. Bezoldiging bestuurders, directeuren en toezichthouders

BEDRAGEN IN 1 EURO

	Kapitein Harm Slomp RA Voorzitter Raad van Bestuur W&G/LJ&R	Ir. Bert van de Haar Lid Raad van Bestuur W&G/LJ&R	Karin Bloemendal MMI Lid Raad van Bestuur W&G/LJ&R	Envoy Harm van Teijlingen Stichting- directie DV/FW/ ReShare	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	40.179	201.097	195.620	160.137	
Beloningen betaalbaar op termijn	4.812	16.414	16.414	16.280	
Bezoldiging 2025	44.991	217.511	212.034	176.417	
Gegevens 2024					
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	
Bezoldiging 2024	44.001	197.002	196.978	164.075	
	Lt-kolonel John den Hollander (voormalig Financieel- secretaris) Bestuur Kerk- genootschap Stichtings- directie Stg LdH/ Woonvermogen	Drs. Leon Strijker (Financieel- secretaris) Bestuur Kerk- genootschap Stichtings- directie Stg LdH/ Woonvermogen	Commissioner Bente S. Gundersen (Commandant) Bestuur Kerkgenoot- schap	Kolonel Donna Evans (voormalig Chef- secretaris) Bestuur Kerkgenoot- schap	Lt-kolonel Richard de Vree (Chef- secretaris) Bestuur Kerkgenoot- schap
Aanvang en einde functievervulling in 2025	n.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/7	1/8 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	n.v.t.	0,67	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Bezoldiging 2025	*	*	**	**	**
Gegevens 2024					
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 30/9	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	0,67	1,0	1,0	n.v.t.
Bezoldiging 2024	*	*	**	**	**

*De financieel-secretaris van het Leger des Heils is benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Naast zijn functie als stichtings-directeur van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils WoonVermogen, alsook bestuurder van Stichting Leger des Heils en het Kerkgenootschap Leger des Heils, vervult hij toezichthoudende functies in meerdere juridische entiteiten van het Leger des Heils. Zijn bezoldiging is opgenomen in het overzicht bezoldiging toezichthouders.

**De commandant en de chef-secretaris van het Leger des Heils zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Zij ontvangen als officier van het Leger des Heils een toelage zoals opgenomen in bovenstaand overzicht, vanwege hun uitvoerende taken ten behoeve van het Kerkgenootschap Leger des Heils, respectievelijk Stichting Leger des Heils. Zij ontvangen geen (additionele) bezoldiging voor hun onbe-zoldigde toezichthoudende functies in meerdere juridische entiteiten van het Leger des Heils.

Bezoldigingsmaximum Het voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering toepasselijke bezoldigingsmaximum inzake de WNT is in 2025 € 246.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugd-hulp, klasse V, totaalscore 12 punten. Inzake de Regeling beloning directeuren van goede doelenorganisaties geldt voor het Leger des Heils een BSD-score van 645 punten. Het bijbehorende maximum voor het totaal van alle beloningscomponenten bedraagt voor 2025 € 244.219.

BEDRAGEN IN 1 EURO

Bezoldiging toezichthouders en bestuurders

	Functiegegevens	Periode	Totaal jaarinkomen	Retraite / pensioenbijdrage	Totaal bezoldiging 2025
Commissioner Bente S. Gundersen (Commandant)**	RvT DV-Reshare-FW en W&G-LJ&R	1/1 - 31/12	72.050	11.723	83.773
Kolonel Donna Evans (Chef-secretaris) **	RvT DV-Reshare-FW en W&G-LJ&R	1/1 - 31/7	32.246	1.995	34.241
Lt.-Kolonel Richard de Vree (Chef-secretaris) **	RvT DV-Reshare-FW en W&G-LJ&R	1/8 - 31/12	23.961	3.408	27.369
Drs. Leon Strijker (Financieel secretaris)*	RvT DV-Reshare-FW en W&G-LJ&R	1/1 - 31/12	87.630	23.426	111.056
Mr. drs. Jan de Vries	RvT W&G-LJ&R	1/1 - 31/12	8.610	-	8.610
Prof. dr. Willemien den Ouden	RvT W&G-LJ&R	1/1 - 31/12	13.530	-	13.530
Drs. Wout Adema RA MBA	RvT W&G-LJ&R	1/1 -30/06	4.305	-	4.305
Faridah Azimullah	RvT W&G-LJ&R	1/1 - 31/12	8.610	-	8.610
Ir. Henk Broeders	RvT W&G-LJ&R	1/1 - 31/12	8.610	-	8.610
Dhr. dr. Kjeld H. Aij	RvT W&G-LJ&R	1/3 - 31-12	6.458		6.458
Arjan de Jager	RvT DV-Reshare-FW	1/1 - 31/12	6.575	-	6.575
Mr. Carolien Heemskerk	RvT DV-Reshare-FW	1/1 - 31/12	6.575	-	6.575
Drs. Marelva van Erp	RvT DV-Reshare-FW	1/1 - 25/6	3.288	-	3.288
Drs. Paul Venhoeven ***	RvT DV-Reshare-FW	1/1 - 31/12	10.880	-	10.880
Drs. Judith Meeng	RvT DV-Reshare-FW	1/1 - 31/12	6.575	-	6.575
Ivana Srecec BA	RvT DV-Reshare-FW	1/1 - 31/12	6.575	-	6.575
Mevrouw Ir. Therese Opgenoort	RvT DV-Reshare-FW	1/11 - 31/12	1.095		1.095
Drs. Cees Hendriks	Bestuur WV	1/1 - 31/12	1.200	-	1.200
Jhr. Mr. Tjalling van Eysinga	Bestuur WV	1/1 - 31/12	1.200	-	1.200
Mr. Maurice van Heemst	Bestuur WV	1/1 - 31/12	-	-	-

*De financieel-secretaris van het Leger des Heils is benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Naast zijn functie als stichtingsdirecteur van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Woonvermogen, alsook bestuurder van Stichting Leger des Heils en het Kerkgenootschap Leger des Heils, vervult hij toezichthoudende functies in meerdere juridische entiteiten van het Leger des Heils. Zijn bezoldiging is opgenomen in het overzicht bezoldiging toezichthouders.

**De commandant en de chef-secretaris van het Leger des Heils zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Zij ontvangen als officier van het Leger des Heils een toelage zoals opgenomen in bovenstaand overzicht, vanwege hun uitvoerende taken ten behoeve van het Kerkgenootschap Leger des Heils, respectievelijk Stichting Leger des Heils. Zij ontvangen geen (additionele) bezoldiging voor hun onbezoldigde toezichthoudende functies in meerdere juridische entiteiten van het Leger des Heils.

***Drs. Paul Venhoeven is lid van de Raad van Toezicht van Dienstverlening, ReShare en Fondsenwerving. Daarnaast vervulde hij van september tot en met december 2025 de rol van lid van de Raad van Toezicht bij Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.



Statutaire balans

NA RESULTAATBESTEMMING
BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

Activa	31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa		
1 Vastgoedbeleggingen	26,1	21,8
2 Financiële vaste activa	31,8	32,4
	57,9	54,2
Vlottende activa		
3 Vorderingen op groepsentiteiten	0,6	4,7
Overige vorderingen en overlopende activa	0,6	1,4
	1,2	6,1
4 Effecten	28,9	39,3
5 Liquide middelen	64,6	50,0
	94,7	95,4
Totaal	152,6	149,6
Passiva		
6 Reserves en fondsen		
Wettelijke reserve	5,7	4,0
Bestemmingsreserves	20,9	20,8
Bestemmingsfondsen	16,9	17,8
Continuïteitsreserve	38,1	35,1
	81,6	77,7
7 Voorzieningen	5,4	7,0
8 Kortlopende schulden		
Schulden aan groepsentiteiten	61,3	34,0
Schulden aan overige verbonden partijen	0,5	0,5
Overige schulden	3,8	30,4
	65,6	64,9
Totaal	152,6	149,6

Statutaire staat van baten en lasten

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

Baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
10 Verbonden organisaties zonder winststreven	14,8	10,7	19,0
Som van de geworven baten	14,8	10,7	19,0
Som der baten	14,8	10,7	19,0
Lasten			
Besteed aan doelstelling			
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	4,9	6,3	11,0
Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering	-	-	(1,1)
Kerkgenootschap Leger des Heils	8,2	8,3	7,1
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	1,9	2,1	1,7
Retraitefonds	-	-	-
Som der lasten besteed aan doelstelling	15,0	16,7	18,7
Kosten beheer en administratie	0,4	0,6	0,6
Saldo voor financiële baten en lasten	(0,6)	(6,6)	(0,3)
11 Financiële baten en lasten	4,5	3,7	6,2
Saldo van baten en lasten	3,9	(2,9)	5,9
12 Saldo van baten en lasten retraitefonds	-	-	-
Totaal van baten en lasten	3,9	(2,9)	5,9
Resultaatbestemming			
Toevoeging/Onttrekking aan Wettelijke reserve	1,7	-	0,6
Toevoeging/Onttrekking aan Bestemmingsreserves	0,1	-	5,2
Toevoeging/Onttrekking aan Bestemmingsfondsen	(0,9)	-	0,8
Toevoeging/Onttrekking aan Continuïteitsreserve	3,0	(2,9)	(0,7)
Totaal resultaatbestemming	3,9	(2,9)	5,9

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils is statutair gevestigd te Amsterdam. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt de jaarrekening van Stichting Leger des Heils opgesteld. Naast de statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils is de gecombineerde jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland als toelichting in dit jaarverslag opgenomen.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 650.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Waar dit de leesbaarheid ten goede komt is de indeling van de vergelijkende cijfers aangepast.

Gebruik van schattingen

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

Functionele valuta

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de

valuta van de economische omgeving waarin de stichting haar activiteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is zowel de functionele als de presentatievaluta.

Afrondingen

De bedragen in de jaarrekening zijn x 1 miljoen euro. Door afronding kunnen kleine verschillen voorkomen van maximaal 0,1 miljoen euro.

Verbonden rechtspersonen

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. Ook leden van het bestuur, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Leger des Heils en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Het Leger des Heils in Nederland bestaat uit de volgende juridische entiteiten:

- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclasering
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils WoonVermogen
- Scouting Vereniging Leger des Heils

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt

toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Personeel

Er waren in 2025 geen personeelsleden in dienst. Dit is conform 2024. ●

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen verkrijgings- of verwaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting 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, voor gebeurtenissen uit het verleden, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling 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 van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich 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 staat van baten en lasten 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.

Immateriële vaste activa

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

Uitgaven voor intern ontwikkelde software worden geactiveerd als onderdeel van de verwaardigingsprijs, als het waarschijnlijk is dat het project technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde

intern ontwikkelde software wordt een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde intern ontwikkelde software vangt aan bij ingebruikname van de software en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of verwaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingenverliezen. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'. 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. Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of verwaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. Van de investeringsubsidies valt jaarlijks een gedeelte ten gunste van het resultaat vrij, in lijn met de afschrijvingstermijn van het gesubsidieerde actief. De vrijval wordt in de staat van baten en lasten gepresenteerd als een vermindering van de afschrijvingen.

Voor verplichtingen tot herstel na afloop van het gebruik van het actief



(ontmantelingskosten) wordt een voorziening getroffen voor het verwachte bedrag op het moment van activering. Dit bedrag wordt verwerkt als onderdeel van de boekwaarde van het actief waartegenover voor het gehele bedrag een voorziening wordt gevormd. De afschrijvingstermijnen van de vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur. De gehanteerde afschrijvingstermijnen en voorschriften kunnen hierdoor per pand verschillen.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Jaarlijks wordt door een externe taxateur de onderhandse vrije verkoopwaarde van het zorgvastgoed bepaald. Voor de overige panden vindt een taxatie plaats indien dit noodzakelijk wordt geacht. 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 bedrijfs-waardeberekening plaats op basis van de meerjarenbegroting en de verwachte toekomstige bezetting van de locatie. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Bij de bedrijfs-waardeberekening worden de toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet, rekening houdend met de verwachte (resterende) economische levensduur, het bezettingspercentage en de restwaarde. Voor de bepaling van de bedrijfs-waarde wordt een inschatting gemaakt van de toe-

komstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 4,09% (2024: 3,96%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. 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. Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de stichting op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de stichting de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde

kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Bij een investering in eigen vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financiële actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. Het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt slechts teruggenomen, indien er aanwijzingen zijn dat een in voorgaande jaren in de jaarrekening verwerkt verlies als gevolg van waardevermindering niet meer aanwezig is of veranderd is.

Vastgoedbeleggingen

Een vastgoedbelegging wordt aangehouden om huuropbrengsten of waardestijgingen, of beide, te realiseren. Om die reden genereert een vastgoedbelegging kasstromen die grotendeels onafhankelijk zijn van de andere activa van een rechtspersoon. Dit onderscheidt de vastgoedbeleggingen van vastgoed voor eigen gebruik. Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Vastgoedbeleggingen, daaronder begrepen vastgoedbeleggingen in ontwikkeling, worden bij eerste verwerking tegen verkrijgingsprijs gewaardeerd en daarna tegen actuele (reële) waarde. De invulling hiervan wordt onder meer gebaseerd op beschikbare marktgegevens en samengesteld door onafhankelijke externe taxateurs. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Voor het positieve verschil tussen de reële waarde en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs (zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering) wordt een herwaarderingsreserve gevormd.

Financiële vaste activa

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

Voorraden

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

Financiële instrumenten

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

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 staat van baten en lasten verwerkt. De vervolgwaa-dering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake is van agio/disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op grond van verwachte oninbaarheid.

Effecten

Effecten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde, de vervolgwaa-dering ervan is afhankelijk van het feit of het onderliggende van de effecten beursgenoteerd is of niet. Indien het onderliggende beursgenoteerd is, dan worden de effecten tegen reële waarde opgenomen en worden waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, worden de effecten tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen. Voor zover per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs van de effecten wordt het verschil in de winst-en-verlies-

rekening verwerkt. De waardeveranderingen in de reële waarde van effecten en de transactiekosten zijn verwerkt in de staat van baten en lasten. Effecten als onderdeel van de vlottende activa hebben een looptijd korter dan een jaar.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De retraitsvoorziening wordt gewaardeerd op basis van actuariële grondslagen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Voorziening retraits-toelagen officieren

Aan Leger des Heils officieren worden na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd en voor zover er voldoende middelen beschikbaar zijn retraits-toelagen uitgekeerd. Het pensioen voor officieren is sinds 2025 ondergebracht bij het pensioenfonds PFZW. Deze verzorgt de reguliere pensioenbetalingen. In aanvulling hierop heeft het Leger des Heils een reglement retraits-toelage, waaruit diverse retraitsvergoedingen worden betaald. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraits-toelagen. De in de voorziening retraits-toelage aanwezige middelen worden beheerd in een afzonderlijke beleggingsportefeuille. Deze afzonderlijke beleggingsportefeuille is exclusief bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraitsregeling en uitvoeringskosten die verband houden met

de uitvoering van de retraitsregeling. De voorziening retraits-toelagen officieren wordt actuariel berekend. De grondslag voor de voorziening is de beste inschatting van de toekomstige uitkeringen contant gemaakt tegen de actuele marktrente, die gebaseerd is op het gemiddelde van zero couponrentes en rentetermijnstructuur (RTS). De tegen de actuele marktrente contant gemaakte voorziening is door de externe actuaris berekend op grond van de actuariële grondslagen, zonder hierbij rekening te houden met het recht van het Leger des Heils om de retraitsregeling eenzijdig aan te passen. Bij de overlevingstafels heeft de actuaris de actuariële tafels van het Actuarieel Genootschap, de AG Prognosetafel 2024, toegepast.

Op basis van het Reglement Retraitefonds heeft het Leger des Heils het recht om huidige en toekomstige retraits-toelagen eenzijdig aan te passen, bijvoorbeeld als de financiële middelen ontoereikend zijn. Rekening houdend met dit recht kan de voorziening nooit hoger zijn dan de beleggingen in het retraitsfonds minus de schulden uit hoofde van de retraitsregeling. Indien de beleggingen van het retraitsfonds hoger zijn dan de actuariel berekende voorziening, wordt een bestemde reserve gevormd onder de reserves en fondsen. Toevoeging aan en vrijval van de voorziening worden ten laste, respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Vanwege het sterk afwijkende karakter van het retraitsfonds worden de baten en lasten van het retraitsfonds separaat toegelicht. Deze hybride toepassing komt voort uit het bijzondere karakter van de stichting die zowel fondsenwervende eigenschappen heeft, als ook voorziet in het beheer van het retraitsfonds en het beleggen van het vermogen van Leger des Heils.

Schulden

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

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Opbrengsten

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

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

den gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord. 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.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten, zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Verbonden organisaties zonder winststreven

Baten uit campagnes en acties worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer ze zijn gerealiseerd. Baten uit nalatenschappen worden opgenomen in het boekjaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld als op grond van het stadium waarin de afhandeling van de nalatenschap zich bevindt, een redelijke schatting van de ontvangst kan worden gemaakt. Verkrijgingen belast met vruchtgebruik worden bij zuiver vruchtgebruik (Leger des Heils in Nederland beschikt over het bloot eigendom en de vruchtgebruiker kan de nalatenschap niet vervreemden, beleggen, of op de nalatenschap interen) in de staat van baten en lasten opgenomen als verwachte bedragen. Voor zover door derden een specifieke bestemming is aangegeven inzake een nalatenschap is deze als bestemde nalatenschap onder de bestemmingsfondsen verwerkt.

Personele kosten

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

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten 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 staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

Het Leger des Heils in Nederland heeft voor haar werknemers een premieregeling conform de Wet toekomst pensioenen (Wtp). In afwijking van voorgenoemde nemen officieren niet deel aan de premieregeling. Aan officieren wordt na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, een retraitetoelage uitgekeerd. Voor de verwerking van deze retraitetoelage in de jaarrekening wordt verwezen naar 'Voorziening retraitetoelagen officieren'. Werknemers bouwen geen recht meer op een vooraf toegezegde pensioenuitkering op, maar bouwen pensioen op via een vaste premie-inleg die namens de werknemer wordt gestort bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) en Pensioenfonds SPNG. De premie wordt belegd, waardoor het persoonlijke pensioenvermogen van de werknemer in de loop der tijd kan groeien. De hoogte van de uiteindelijke pensioenuitkering staat niet vooraf vast en beweegt mee met de resultaten van de beleggingen, zowel positief als negatief. Dit sluit aan bij de kern van het nieuwe pensioenstelsel, waarin pensioenen minder harde garanties kennen maar beter meebewegen met economische ontwikkelingen. 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.

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

Het Leger des Heils in Nederland heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Vooruitbetaalde pensioenpremies 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 immateriële en materiële vaste activa

Het Leger des Heils in Nederland heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Vooruitbetaalde pensioenpremies 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.

Operationele leasing

Het Leger des Heils in Nederland heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij het Leger des Heils in Nederland liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

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.

Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

Dividenden

Te ontvangen dividenden van niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en effecten worden verantwoord zodra Stichting Leger des Heils het recht hierop heeft verkregen.

Waardeveranderingen financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde

Waardeveranderingen van de volgende financiële instrumenten (waarop geen hedge-accounting wordt toegepast) worden rechtstreeks verwerkt in de winst-en-verliesrekening:

- Financiële activa en verplichtingen die onderdeel zijn van de handelsportefeuille;
- afgeleide financiële instrumenten (derivaten) met een beursgenoteerde onderliggende waarde;
- aangehouden eigen-vermogensinstrumenten die beursgenoteerd zijn.

Waardeverminderingen van financiële instrumenten die op reële waarde gewaardeerd zijn, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Huuropbrengsten

Opbrengsten uit verhuur van vastgoedbeleggingen worden, exclusief vergoeding voor dienstverlening zoals verzekering en onderhoud, op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode. Initiële directe kosten gemaakt om opbrengsten te genereren uit de verhuur en vergoedingen die de stichting betaalt aan de huurder of derden als stimulering om een overeenkomst te sluiten, worden toegerekend over de huurperiode tegenover de huurbaten. ●

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. ●

Toelichting op de statutaire balans

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

Activa

1. Vastgoedbeleggingen

Het verloop van de vastgoedbeleggingen is als volgt:

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	21,8	20,6
Bij: investeringen	2,9	0,7
Bij: mutatie in reële waarde hoger dan kostprijs	1,7	0,5
Bij: winsten of verliezen als gevolg van aanpassing van de reële waarde	0,4	-
Af: buitengebruikstellingen en afstotingen	0,7	-
Boekwaarde per 31 december	26,1	21,8

Alle vastgoedbeleggingen zijn eigendom van Stichting Leger des Heils en worden aangehouden om huuropbrengsten en waardestijgingen te realiseren. Deze onroerende zaken worden niet gebruikt in de productie of levering van goederen en diensten of op andere wijze voor eigen gebruik aangewend. Investerings in vastgoed betreffen woningen, gebouwen en zonnepanelen.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen is voor woningen bepaald op basis van de WOZ-waarde, rekening houdend met de waarde-mutaties gedurende het boekjaar en rekening houdend met de verhuurde staat. De reële waarde voor gebouwen is bepaald op basis van onafhankelijke, ter zake kundige externe taxateurs. Voor zover de actuele waarde de kostprijs overstijgt is er een herwaarderingsreserve gevormd. De totale herwaarderingsreserve ultimo boekjaar bedraagt € 5,7 miljoen.

De mutatie in reële waarde ontstaat door mutaties in de actuele waarde op basis van WOZ-waarde, taxaties van de bedrijfspanden en herwaardering van de zonnepanelen vanwege waardevermindering over de gebruiksduur. In 2025 zijn de reële waardes gestegen.

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	32,9	33,5
Af: aflossing leningen	0,5	0,6
Boekwaarde per 31 december	32,4	32,9

Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	0,6	0,5
Saldo per 31 december	31,8	32,4

Deze post bestaat uit onderhandse leningen aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ad. € 23,8 miljoen, Stichting Leger des Heils Dienstverlening ad. € 3,5 miljoen en een verstrekte lening aan Stichting Leger des Heils ReShare ad. € 4,5 miljoen. Er zijn geen zekerheden overeengekomen.

De looptijd van de leningen aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ligt tussen 5 en 20 jaar. Over deze uitgeleende gelden wordt een rente berekend gebaseerd op de geldende marktrentepercentages, liggend tussen de 2,5% en 5%. De looptijd van de lening aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening is in 2025 verlengd tot december 2030 en kent een rentepercentage van 5%. In verband met de verlenging van de looptijd zijn de vergelijkende cijfers aangepast. De lening verstrekt aan Stichting Leger des Heils ReShare is achtergesteld, heeft een langlopend karakter, is verlengd per 1 januari 2026 en heeft een rentepercentage van 5% over de eerste € 3,75 miljoen en 6,75% over de resterende € 0,75 miljoen. Daarnaast is tussentijds aflossen toegestaan.

3. Vlottende activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Rekening-courant Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	-	4,1
Aflossingsverplichting lening u/g Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	0,6	0,5
Belastingen en premies	0,2	0,1
Overige	0,4	1,4
Totaal vlottende activa	1,2	6,1

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. De vergelijkende cijfers zijn aangepast conform de toelichting onder financiële vaste activa.

4. Effecten

Het verloop van de effecten is als volgt:

	Saldo per 31-12-24	Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	Saldo per 31-12-25
Aandelen	13,6	-	-	0,2	13,8
Alternatieven	-	-	-	-	-
Liquiditeitsfondsen	25,7	15,0	(25,8)	0,2	15,1
Totaal effecten	39,3	15,0	(25,8)	0,4	28,9

De verkrijgingsprijs van de beursgenoteerde aandelen in de beleggingsportefeuille inzake de totale effecten bedraagt € 8,0 miljoen. De aandelen zijn beursgenoteerd en hebben een frequente marktnotering. De effecten staan ter vrije beschikking van Stichting Leger des Heils. De verkopen van liquiditeitsfondsen zijn gerelateerd aan de overdracht van de pensioenverplichtingen aan PFZW in 2025.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Bankrekeningen	64,5	50,0
Betalingen onderweg en kruisposten	0,1	-
Totaal liquide middelen	64.6	50,0

Ultimo boekjaar is € 30,0 miljoen (2024: € 35,0 miljoen) vastgezet in termijndeposito's. De deposito's hebben een kortlopend karakter en vallen allen vrij voor 31 december 2026. Doordat de verschillende entiteiten bij Stichting Leger des Heils naar behoefte liquide middelen onderbrengen of opnemen, kan het banksaldo sterk fluctueren. Behoudens de hierboven genoemde deposito's staan de liquide middelen ter vrije beschikking van de stichting.

Passiva

6. Reserves en fondsen

De mutaties gedurende het boekjaar zijn als volgt:

	Wettelijke reserve	Bestemmings- reserves	Bestemmings- fondsen	Continuïteits- reserve	Totaal
Stand per 1 januari	4,0	20,8	17,8	35,1	77,7
Mutaties in het boekjaar					
Geworven baten	-	(1,5)	4,6	11,7	14,8
Besteed aan doelstelling	-	(0,2)	(5,7)	(9,1)	(15,0)
Beheer en administratiekosten	-	-	-	0,1	0,1
Financiële baten en lasten	1,7	0,1	0,2	2,0	4,0
Overige mutaties	-	1,7	-	(1,7)	-
	1,7	0,1	(0,9)	3,0	3,9
Balans per 31 december	5,7	20,9	16,9	38,1	81,6

De vermogenspositie per entiteit is:

	Wettelijke reserve	Bestemmings- reserves	Bestemmings- fondsen	Continuïteits- reserve	Totaal
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	-	-	6,6	20,8	27,4
	-	-	6,6	20,8	27,4
Kerkgenootschap Leger des Heils					
Kerkgenootschap	-	-	7,0	10,4	17,4
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	-	0,4	3,3	1,2	4,9
	-	0,4	10,3	11,6	22,3
Stichting Leger des Heils					
Algemene reserve	-	-	-	5,7	5,7
Nalatenschappen	-	18,5	-	-	18,5
Jeugdwerk	-	1,0	-	-	1,0
Herwaarderingsreserve	5,7	-	-	-	5,7
Hulpverlening Leger des Heils Tsjechië	-	0,3	-	-	0,3
Hulpverlening Leger des Heils Slowakije	-	0,7	-	-	0,7
	5,7	20,5	-	5,7	31,9
Balans per 31 december	5,7	20,9	16,9	38,1	81,6

Wettelijke reserve:

In deze reserve wordt de ongerealiseerde herwaardering van beleggingen in vastgoed verantwoord.

Bestemmingsreserve Internationale Ontwikkeling & Samenwerking:

Deze reserve is gevormd om aan gedane toezeggingen door het Kerkgenootschap Leger des Heils, ter zake van de bekostiging van niet gesubsidieerde lasten gedurende de looptijd van de projecten, te kunnen voldoen.

Bestemmingsreserve nalatenschappen:

Deze reserve omvat de netto waarde van nalatenschappen die bij het Leger des Heils zijn aangemeld, maar die nog niet ontvangen zijn en derhalve nog niet aan doelstellingen zijn toegekend.

Bestemmingsreserve Jeugdwerk:

Deze reserve is gevormd voor de ontwikkeling van jeugd- en jongerenwerk op aan te wijzen pilot locaties.

Bestemmingsreserve hulpverlening Leger des Heils Tsjechië en Slowakije:

Deze reserves zijn gevormd als ondersteuningsfonds voor bekostiging van niet-gesubsidieerde projecten van het Leger des Heils in Tsjechië en Slowakije.

Bestemmingsfonds Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Dit fonds is gevormd vanuit nog niet (of niet geheel) bestede schenkingen, legaten en nalatenschappen met een specifieke (door de gever bepaalde) bestemming binnen het werkveld van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Dit kan zijn een regio van de betreffende stichting als ook een specifieke discipline (bijv. jeugdhulpverlening of maatschappelijke opvang).

Bestemmingsfonds Kerkgenootschap Leger des Heils

Dit fonds is gevormd om aan gedane toezeggingen door het Kerkgenootschap Leger des Heils, ter zake van de bekostiging van niet gesubsidieerde lasten van projecten van evangelisatie en pastorale zorg gedurende de looptijd, te kunnen voldoen.

Bestemmingsfonds Internationale Ontwikkeling & Samenwerking:

Dit fonds is gevormd vanuit, nog niet (of nog niet geheel) bestede schenkingen, legaten en nalatenschappen met een specifieke (door de gever of erflater bepaalde) bestemming, op het gebied van Internationale Ontwikkeling & Samenwerking.

Continuïteitsreserves

De continuïteitsreserve is dat deel van het vermogen waaraan geen bestemming is gegeven. De continuïteitsreserve dient als weerstandsvermogen om de continuïteit zeker te stellen. De reserves voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Kerkgenootschap Leger des Heils en Internationale Ontwikkeling & Samenwerking zijn gevormd vanuit nog niet bestede schenkingen, legaten en nalatenschappen zònder een specifieke (door de gever bepaalde) bestemming.

7. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	34,0	35,0
Bij: dotatie	0,9	1,3
Af: onttrekking	29,5	2,3
Boekwaarde per 31 december	5,4	34,0
Af: inbreng PFZW in boekjaar 2025	-	27,0
Stand voorzieningen per 31 december	5,4	7,0

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:		31-12-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)		0,4
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr. < 5 jr.)		2,0
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)		3,0

In 2025 is een deel van de retraitsvoorziening ingebracht bij PFZW. Daarnaast is in 2025 een aangepast reglement retraitetoelagen opgesteld. Het resterende deel van de voorziening (ad € 5,5 miljoen) wordt voorzien voor toekomstige betalingen van de LSO (Long Service Order), het partnerpensioen voor gepensioneerden en de compensatie van het AOW-gat, alsook pensioenopbouw voor officieren die in het buitenland dienen.

De voorziening is op actuariële basis berekend. Uitgaande van de gemiddelde levensverwachting van de officieren op retraite is gerekend aan de hand van de prognosetafel AG2024. De disconteringsvoet bedraagt 2,5% (2024: 2,5%), dit is bepaald op basis van het gemiddelde van zero couponrentes en renteterminstructuur (RTS). De actuarieel berekende technische voorziening retraitetoelagen bedraagt ultimo 2025 € 6,5 miljoen.

De beleggingsportefeuille inzake het retraitsfonds is € 5,4 miljoen (31 december 2024 € 34,0 miljoen). Dit bedrag is opgebouwd uit € 4,8 miljoen vastgoedbeleggingen, € 2,6 miljoen financiële vaste activa en € 2,0 miljoen aan kortlopende schulden. De onder het retraitsfonds verantwoorde beleggingen zijn uitsluitend bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraiteregeling en de uitvoeringskosten die verband houden met de uitvoering van de retraiteregeling. Het verschil tussen de verwachte toekomstige uitkeringen uit hoofde van de retraiteregelingen en de daarvoor aangehouden beleggingen wordt gefinancierd uit lopende huur- en rente-inkomsten.

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Rekening-courant Leger des Heils entiteiten:		
- Kerkgenootschap Leger des Heils	3,7	0,9
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	36,7	15,7
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering	11,7	12,1
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening	4,4	3,5
- Stichting Leger des Heils Reshare	1,7	1,4
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	2,9	-
- Stichting Leger des Heils WoonVermogen	0,2	0,4
Verbonden organisaties	0,5	0,5
Crediteuren	3,4	3,0
Inkooppremie PFZW retraitsuitkeringen	-	27,0
Overige	0,4	0,4
Totaal kortlopende schulden	65,6	64,9

Er zijn geen zekerheden gesteld inzake de rekening-couranten. Over het saldo van de rekening-courant wordt rente berekend. Over aflossing is (nog) niets overeengekomen. Vanwege de interne bankfunctie van Stichting Leger des Heils kunnen de saldi sterk fluctueren. De overdracht van pensioenverplichtingen aan PFZW is in 2025 afgewikkeld. Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De stichting is hoofdelijk medeschuldenaar voor al hetgeen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan de ING Bank N.V. verschuldigd is. Per balansdatum is de totale schuld van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan de ING Bank N.V. ca. € 23,1 miljoen euro. Ook heeft ING Bank N.V. aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, ter financiering van het werkkapitaal, een krediet in rekening-courant verstrekt van € 15 miljoen. In 2025 is hier geen gebruik van gemaakt.

In het kader van de door de Minister van Financiën, op grond van artikel 3:5, vierde lid van de Wet op het financieel toezicht, aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg tot en met 2037 verleende ontheffing van artikel 3:5, eerste lid, wordt een kwaliteitsbankrekening aangehouden ten behoeve van het beheer van cliëntgelden. De hoogte van het op deze bankrekening aan te houden saldo betreft de aan cliënten verschuldigde bedragen.

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een betalingsgarantie ad. € 1,5 miljoen afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Hieraan gekoppeld is een kredietfaciliteit bij de ING BANK N.V. ad. € 1,5 miljoen. De hoogte van het bedrag van de bankgarantie mag geleidelijk afnemen conform de door de stichting opgestelde vrijval van opvorderbare gelden tot en met 2037.

De verschillende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit houdt in dat deze entiteiten aansprakelijk zijn voor elkaars btw-verplichtingen.

Toelichting op de statutaire staat van baten en lasten

BEDRAGEN IN 1 MILJOEN EURO

10. Verbonden organisaties zonder winststreven

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten van verbonden organisaties zonder winststreven	14,8	10,7	19,0
Totaal	14,8	10,7	19,0

Nalatenschappen en schenkingen worden door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, onder aftrek van gemaakte kosten, afgedragen aan Stichting Leger des Heils. Onbestemde nalatenschappen en periodieke schenkingen (€ 11,7 miljoen in 2025) worden verdeeld over de continuïteitsreserve, ten behoeve van de entiteiten Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, het Kerkgenootschap Leger des Heils en Kerkgenootschap Leger des Heils afdeling Internationale Ontwikkeling en Samenwerking (IOS) in de verhouding 45-45-10. De mutaties van verwachte (maar nog niet ontvangen) nalatenschappen (-/-€ 1,5 miljoen in 2025) worden verwerkt in de bestemmingsreserve. Bestemde baten (€ 4,6 miljoen in 2025) worden toegevoegd aan de bestemmingsfondsen ten behoeve van de genoemde entiteiten.

11. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Effecten:			
Gerealiseerde koersverschillen	-	-	-
Ongerealiseerde koersverschillen	0,3	0,7	2,1
Dividend	-	-	-
Kosten van effecten	(0,1)	(0,1)	(0,1)
	0,2	0,6	1,9
Vastgoedbeleggingen:			
Verhuur woningen	0,4	0,4	0,4
Verhuur Domus Almere	0,1	0,1	0,1
Verhuur Houtrakkersweg	0,2	0,1	0,1
Herwaardering vastgoedbeleggingen	1,9	0,5	0,7
Kosten van verhuur	(0,3)	(0,2)	(0,3)
	2,3	0,9	1,0
Zonnepanelen:			
Baten uit teruglevering energie en subsidie	0,5	0,3	0,4
Herwaardering	(0,3)	(0,2)	(0,2)
Onderhoud	(0,1)	-	(0,1)
	0,1	0,1	0,1
Financiële vaste activa:			
Rentebaten	2,9	3,0	3,8
Kosten financiële vaste activa	(1,0)	(0,9)	(0,7)
	1,9	2,1	3,1
Totaal financiële baten en lasten	4,5	3,7	6,2

De positieve afwijking van de begroting wordt voornamelijk verklaard door hoger dan begrote herwaarderingen van vastgoedbeleggingen verminderd met lager dan begrote ongerealiseerde koersverschillen van effecten. Vanaf 2025 worden alle organisatiekosten verantwoord als kosten beheer en administratie. Voorheen werd een deel als kosten van effecten gepresenteerd. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

12. Saldo van baten en lasten Retraitefonds

De specificatie is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
Opbouw koopsommen	-	-	-
Bijdrage Stichting Leger des Heils	-	-	-
	-	-	-

Lasten			
Retraiteuitkeringen	1,3	2,1	2,2
Advieskosten	-	0,1	0,1
Organisatiekosten	1,2	(0,8)	-
	2,5	1,4	2,3

Financiële baten en lasten

Effecten			
Gerealiseerde koersverschillen	0,1	-	-
Ongerealiseerde koersverschillen	-	1,0	0,9
Dividend	-	-	-
	0,1	1,0	0,9

Vastgoedbeleggingen			
Verhuuropbrengsten ReShare Deventer	0,2	0,3	0,3
Herwaardering vastgoedbeleggingen	0,5	-	-
Afschrijvingskosten	-	-	-
	0,7	0,3	0,3

Overige financiële baten en lasten			
Rentebaten	0,1	0,1	0,1
Rentelasten	-	-	-
	0,1	0,1	0,1
Totaal financiële baten en lasten	0,9	1,4	1,3

Dotatie/onttrekking Retraitevoorziening	(1,6)	-	(1,0)
Totaal saldo van baten en lasten Retraitefonds	-	-	-

13. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan die belangrijke financiële gevolgen hebben voor het Leger des Heils in Nederland.

14. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De jaarrekening 2025 is in overleg met de Territoriale Raad van het Leger des Heils in Nederland door het bestuur opgemaakt en is tijdens de vergadering met de Territoriale Raad van 19 mei 2026 door het bestuur vastgesteld.

15. Ondertekening

Een exemplaar van deze jaarrekening voorzien van de originele handtekeningen van het bestuur en van de origineel getekende controleverklaring, bevindt zich ten kantore van Stichting Leger des Heils.

- Bestuur:
- Commissioner Bente S. Gundersen, voorzitter
 - Lt.-Kolonel Richard de Vree, vice-voorzitter
 - Drs. Leon Strijker, secretaris-penningmeester



**Overige
gegevens en
bijlagen**

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina's.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Stichting Leger des Heils

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils (‘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 Richtlijn 650 ‘Fondsenwervende instellingen’ van de Nederlandse Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ 650).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Leger des Heils te Almere (statutair gevestigd te Amsterdam) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de statutaire balans per 31 december 2025;
- de statutaire staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen, waarin opgenomen de gecombineerde balans en de gecombineerde staat van baten en lasten van het Leger des Heils in Nederland.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is RJ 650.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden 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 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).

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag 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 RJ 650 is vereist voor het bestuursverslag (bestaande uit de hoofdstukken 'Samen voor gelijke kansen', 'Wat willen we bereiken', 'Inleiding', 'Het jaar 2025', 'Het Leger des Heils' en 'Organisatie').

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 Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag (bestaande uit de hoofdstukken 'Samen voor gelijke kansen', 'Wat willen we bereiken', 'Inleiding', 'Het jaar 2025', 'Het Leger des Heils' en 'Organisatie') in overeenstemming met RJ 650.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met RJ 650; en voor
- een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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, 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 het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

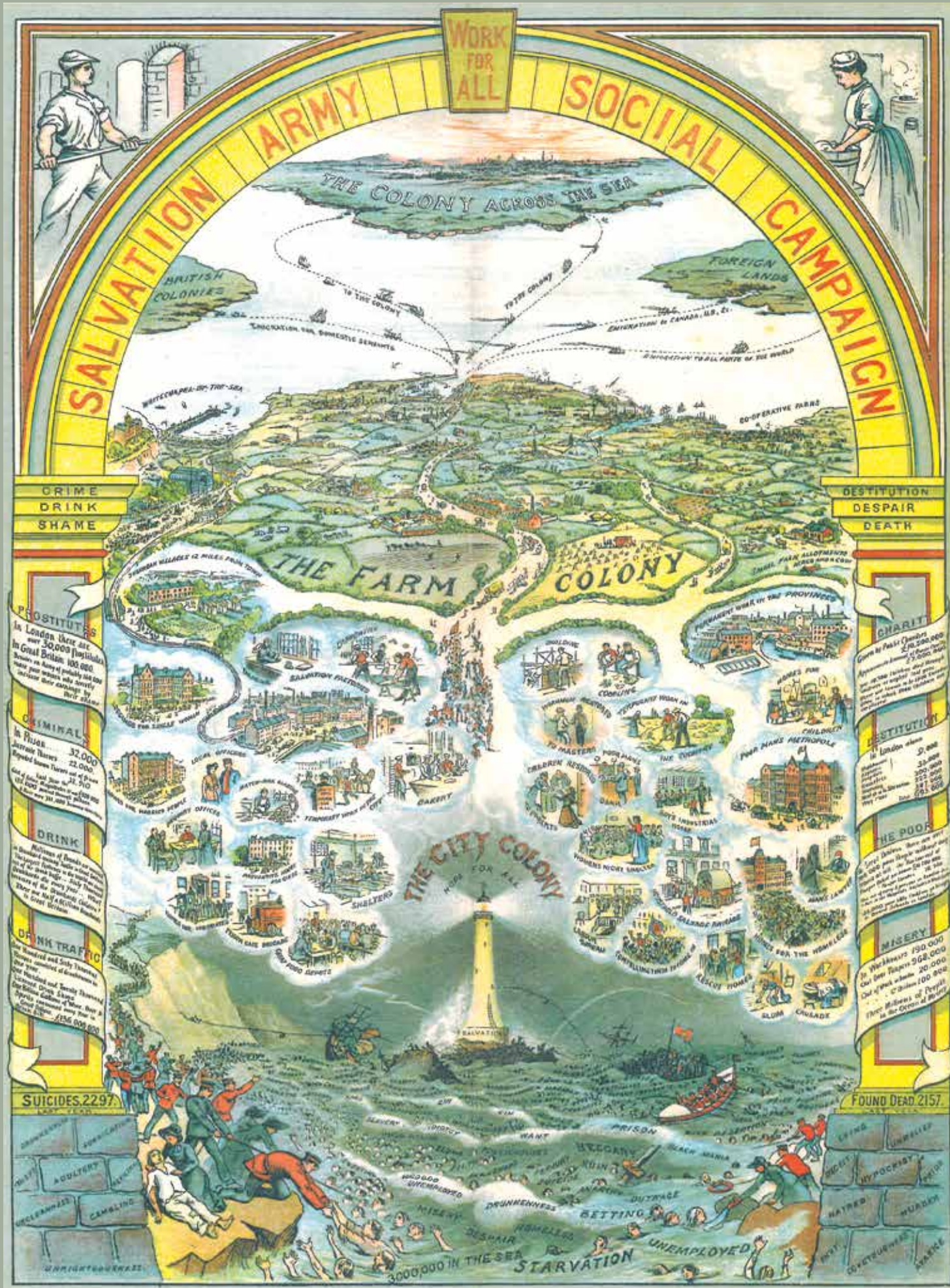
Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 25 juni 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. C. Hameeteman RA



In darkest England and the way out

In 1890 werd door William Booth het boek 'In darkest England and the way out' gepubliceerd. In dit boek geeft hij een analyse van de maatschappelijke problemen van zijn tijd en presenteert hij een plan om deze problemen aan te pakken. Dit geheel is in een poster die bij het boek hoort weergegeven.

Aan beide zijken van de poster staan statistische gegevens vermeld over sociale problematiek. Mensen dreigen ten onder te gaan in een 'ocean of misery'. De vuurtoren symboliseert het geloof van het Leger des Heils in 'Salvation' en 'Hope for all'. Voor iedereen is een leven met hoop en bevrijding mogelijk: een leven naar God's bedoeling.

De poster brengt ook de sociaal maatschappelijke hulpverlening van de organisatie in beeld: mensen van het Leger des Heils steken de helpende hand toe en ondersteunen op weg naar herstel. Nog altijd strijdt het Leger des Heils voor bevrijding en herstel van mensen in elk opzicht: lichamelijk, psychisch, sociaal en geestelijk.

Meerjarenoverzicht

BEDRAGEN X 1 MILJOEN EURO

Leger des Heils in mensen	2025	2024	2023	2022	2021
Cliënttrajecten Welzijns- en Gezondheidszorg	43.166	41.072	38.940	36.406	28.021
Cliënttrajecten Jeugdbescherming & Reclassering	14.367	14.135	13.552	16.043	14.228
Opvangplaatsen Oekraïense vluchtelingen	4.571	4.946	4.369	4.071	-
Oekraïense vluchtelingen bij gasthuishoudens	-	-	3.486	3.052	-
Bezoekers Geloven in de Buurt, gemiddeld per week*	36.929	33.882	33.539	30.094	24.644
Bezoekers tweedehandskledingwinkels, gemiddeld per week*	31.931	30.987	30.552	29.786	23.013
Organisatie en medewerkers (per 31 december)					
Vestigingen	471	452	432	431	405
Medewerkers in loondienst**	7.940	7.827	7.662	7.412	7.104
Officieren in actieve dienst***	93	103	102	103	95
Heilssoldaten, adherenten en jongsoldaten	3.873	3.931	4.084	4.216	4.405
Vrijwilligers	13.572	14.233	11.600	11.400	11.300
Fondsenwerving					
Actieve donateurs per 31 december	263.888	258.185	251.144	243.881	247.700
Inactieve donateurs per 31 december	261.565	271.278	239.430	227.216	195.892
Ingezamelde kleding in miljoenen kilo's	19	18	17	16	19

* Vanwege coronamaatregelen is het aantal bezoekers in 2021 laag.

** Dit is inclusief stagiairs.

*** Exclusief Nederlandse officieren werkzaam in het buitenland.

Uitgaven aan doelstelling	2025	2024	2023	2022	2021
Beschermd wonen	209,6	196,4	180,8	169,9	148,9
Ambulante hulp en begeleiding	141,0	132,6	113,7	81,0	82,6
Maatschappelijke opvang	100,3	89,7	78,8	110,3	85,1
Verpleging en verzorging	69,7	68,5	62,0	60,1	59,7
Jeugdbescherrming	37,0	34,5	29,0	25,3	23,6
Forensische zorg	34,6	32,0	29,6	-	-
Participatie	34,0	33,9	39,0	36,7	33,6
Reclassering	31,3	27,2	25,8	24,5	24,5
Buurtwerk	23,7	22,6	17,8	15,9	13,5
Noodhulp in Nederland	23,2	30,5	30,0	-	-
Jeugdhulp en gezinsondersteuning	15,9	22,2	21,9	51,3	50,3
Geloof en zingeving	10,3	8,3	10,2	7,1	6,5
Veldwerk en soepbus	7,6	6,3	4,5	3,1	3,1
Verslavingszorg	6,2	6,0	4,6	5,3	4,8
Internationale ontwikkelingssamenwerking	3,0	2,9	3,9	2,3	4,0
Voorlichting	2,3	1,6	1,8	0,9	1,2
Totaal uitgaven doelstelling	749,7	715,2	653,4	593,7	541,4

Bekostiging					
Subsidies van overheden	691,4	649,0	583,1	536,7	491,8
Netto baten van particulieren, bedrijven, andere organisaties, bijdragen hulpvragers en omzet 50 50	76,0	72,8	66,7	67,8	58,9
Financiële en overige baten en lasten	4,6	5,8	4,8	0,1	6,1
Totaal bekostiging	774,5	726,7	654,6	604,6	556,8

Exploitatiesaldo	24,8	12,4	1,2	10,9	15,4
------------------	------	------	-----	------	------

Balans	2025	2024	2023	2022	2021
Activa					
Vaste activa	240,5	237,2	214,6	188,7	178,5
Vlottende activa	213,7	214,3	198,4	208,2	179,5
Totale activa	454,2	451,5	413,0	396,9	358,0

Passiva					
Reserves en fondsen	227,5	202,7	178,0	176,7	165,8
Voorzieningen	17,1	16,1	41,9	39,2	42,5
Langlopende schulden	68,2	68,1	66,9	71,8	66,3
Kortlopende schulden	141,4	164,6	126,2	109,2	83,4
Totale passiva	454,2	451,5	413,0	396,9	358,0

I'll fight

WILLIAM BOOTH, OPRICHTER LEGER DES HEILS

Zolang er nog vrouwen huilen, zal ik strijden.

Zolang er nog kinderen honger lijden, zal ik strijden.

Zolang er mannen naar gevangenis gaan,

erin en eruit, erin en eruit, zal ik strijden.

Zolang er nog één verslaafde is,

zolang er nog één meisje verloren op straat loopt, zal ik strijden.

Zolang er nog één mens het licht van God

niet heeft gezien, zal ik strijden,

strijden tot het bittere eind.

Colofon

Jaarverslag 2025 van het Leger des Heils

Naam: Leger des Heils
Bezoekadres: Spoordreef 10
Postadres: Postbus 3006
Postcode: 1300 EH
Plaats: Almere
Telefoonnummer: 036 539 81 11
E-mailadres: info@legerdesheils.nl
Internetpagina: www.legerdesheils.nl
Stichter: William Booth
Internationaal leider:
Generaal Lyndon Buckingham
Territoriaal commandant:
Commissioner Bente S. Gundersen

Redactie: Marketing, Communicatie/
Fondsenwerving

Fotografie: Gerhard Nel, Nienke Maat,
Folkert Koelewijn, Marleen Kuipers,
Sanne Romeijn, Janita Sassen,
Willem van Eijk, Ruben Sierens,
Dustin Veneman, Erik Borst, Milan
Vermeulen

Teksten: Wilfred Hermans,
Geke van Wijnen, Annouk Postma

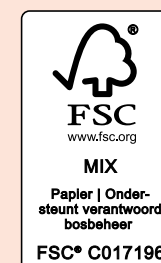
Grafische vormgeving:
Maters en Hermsen, Leiden

Drukwerkbegeleiding: Regalis, Zeist

Traffic: Marko Mellema

Druk: Hendrix Peer, België

Papier: 190/90 grams HVO offset





Doen wat
we geloven