



# Samen verder

JAARVERSLAG 2019





Daarom strijden we voor duurzame relaties, duurzame levens, duurzame gemeenschappen.



# SAMEN VERDER



**E**lk jaar is het weer een bijzonder moment als het jaarverslag klaar is. Een boekwerk dat samenvat wat het Leger des Heils gedaan heeft in een jaar, hoeveel impact dit heeft gehad, hoeveel maaltijden er zijn verstrekt en hoeveel mensen er zijn bereikt.

Een organisatie bestaat voor een aanzienlijk deel uit modellen, figuren en cijfers. Dat deel is belangrijk; de hulpverlening staat of valt ermee.

Maar achter die spreadsheets zitten uiteindelijk mensen. Mensen met persoonlijke verhalen en een uniek verleden. Mensen die vanuit dat verleden richting een toekomst gaan. Die, op het moment dat wij ze treffen, misschien een moeilijke tijd achter de rug hebben. En die vanaf het moment dat ze met het Leger des Heils in contact zijn gekomen misschien weer voorzichtig vooruit durven te kijken – voor het eerst in jaren. Onze taak is om hen daarbij te helpen.

De uiteindelijke verandering komt vanuit mensen zelf. Zij moeten het zelf willen en uiteindelijk ook doen. Tegelijkertijd is de begeleiding en de bewandelde 'route' van groot belang. Een hulpverlenings- of begeleidingstraject kan enkele weken, maanden of jaren duren, maar de insteek moet altijd dezelfde zijn: duurzame verandering. Het Leger des Heils zet met man en macht in op een blijvend, permanent effect, waardoor een mensenleven zo zorgvuldig mogelijk (opnieuw) wordt opgebouwd. Die duurzame manier van werken zit heel diep verankerd in de organisatie en wordt vol overtuiging uitgedragen door de medewerkers. Die extra stap zetten, is niet altijd makkelijk. Het vraagt om extra investering, in tijd, liefde en soms

geduld. Je bent langer bezig. Het is ook financieel niet altijd de gunstigste weg om voor de lange termijn te gaan. We leggen er zelfs wel eens geld op toe.

We zoeken altijd naar het beste, in elke situatie, voor elk mens.

Maar het is wél de manier waarop we als Leger des Heils willen werken. We zoeken altijd naar het beste, in elke situatie, voor elk mens, omdat we geen genoegen nemen met minder. Daarom strijden we voor duurzame relaties, duurzame levens, duurzame gemeenschappen. Dát is doen wat we geloven – die duurzaamheid nastreven, in alles, uit naam van een God die immens veel meer kan doen dan wij ons voor kunnen stellen.

Ook in het nieuwe jaar zal het Leger des Heils weer zoveel mogelijk mensen de hand reiken om samen verder te gaan. Op weg naar duurzame verandering.

Ik wens u veel leesplezier toe - en bovenal Gods zegen.

**Commissioner Hannelise Tvedt,**  
voorzitter en territoriaal  
commandant  
Almere, juni 2020









# Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2019 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 Heils-groep 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 & Reclassering
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving
- 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. Geen van de tot de groep behorende rechtspersonen heeft doorslaggevende zeggenschap over de andere entiteiten. Omdat een groepshoofd ontbreekt, is jaarverslaggeving volgens de methode van consolidatie niet mogelijk. Daarom is gekozen om de gecombineerde groeps cijfers 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) 2019. Met dit jaarverslag legt 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.

Dit jaarverslag wordt gepubliceerd op de website [www.legerdesheils.nl](http://www.legerdesheils.nl).





# Wat we willen bereiken

Het Leger des Heils is een beweging van geloof, liefde, hoop en perspectief. Het Leger is ontstaan vanuit de overtuiging dat ieder mens recht heeft op:

- > het horen van de boodschap van Gods liefde voor alle mensen;
- > een menswaardig bestaan;
- > erkenning.

Daarom willen we blijvende impact op de samenleving hebben. Dit komt tot uiting in de volgende idealen en doelen.

EEN DAK BOVEN JE HOOFD, GENOEG VOEDSEL, IETS TE DOEN HEBBEN, ZIJN BASISVOORWAARDEN VOOR EEN MENSWAARDIG BESTAAN.

## 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 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 ons sterk te maken voor duurzaamheid. Dat doet het Leger in binnen- en buitenland, onder meer als een speler op het terrein van hergebruik van textiel en het ontwikkelen van internationale samenwerking.

## 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 hieraan ruimte. Denk aan trainingen op het gebied van wonen, leven en werken. Maar ook door gelegenheden te bieden 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 al-

lemaal 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 vieren 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

In een sfeer van vertrouwen vieren we het leven, rouwen we bij verlies en zien we naar elkaar om.

de zogeheten Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Deze maken deel uit van een internationale ontwikkelingsagenda tot en met 2030. Kernpunten zijn een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering.

De inhoud en richting van ons werk als Leger 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. Om de Sustainable Development Goals te behalen is immers een verandering van drijfveren nodig.





1

HET  
JAAR  
2019







# Impact van het Leger des Heils op de samenleving

## Mensen

In 2019 zijn 117.464 (2018: 116.533) mensen, voor het eerst of opnieuw, in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils. Hiervan hebben 65.791 mensen aangeklopt om zorg, hulp of steun van de welzijns- en gezondheidszorg, en werden 16.891 mensen begeleid vanuit de Jeugdbescherming en Reclassering. De overige personen namen deel aan één of meer activiteiten uitgevoerd door de korpsen van het Kerkgenootschap (20.416) en ReShare (14.366).

## Buurtgerichte activiteiten

Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, is een belangrijk speerpunt van het Leger des Heils. In 2019 namen wekelijks 14.156 (2018: 13.598) personen deel aan activiteiten in hun eigen buurt en bezochten 3.110 personen

(2018: 3.226) per week de kerkdiensten. Daarnaast kwamen er wekelijks 30.780 (2018: 27.941) mensen in de tweedehands kledingwinkels van de korpsen en ReShare. De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde in 2019 897 (2018: 846) personen bij psychosociale en/of schuldenproblematiek.

## Werk en vrije tijd

Het hebben van werk of een andere zinvolle dagbesteding biedt mensen perspectief in het leven. Het aantal deelnemers aan arbeidsre-integratietrajecten bij de 50|50 Workcenters en ReShare daalde licht van 7.443 in 2018 tot 6.891 in 2019. De activiteiten op het gebied van sport & spel en kunst & theater zijn in 2019 verder uitgebreid. Verder namen in 2019 2.118 personen (2018: 2.222) deel aan sociale vakanties die werden georganiseerd in 50|50 Hotel Belmont.

# 14.156

MENSEN NAMEN  
WEKELIJKS DEEL AAN  
ACTIVITEITEN IN HUN  
EIGEN BUURT.

## Overnachtingen

Het Leger des Heils verzorgde in 2019 2,14 miljoen overnachtingen vanuit zijn accommodaties (2018: 2,13 miljoen). In 80% van de gevallen was sprake van opvang van dak- en thuislozen en zwerfjongeren.

## Maaltijden

In 2019 zijn in totaal 6,9 miljoen maaltijden verstrekt (2018: 7,0 miljoen). Hiervan werden 0,8 miljoen maaltijden gratis, of tegen zeer geringe bijdrage, verstrekt vanuit de Leger des Heils-buurthuiskamers, de dag- en nachtopvangvoorzieningen en soepbussen voor dak- en thuislozen.

## Ontwikkelingssamenwerking

In 2019 is € 2,3 miljoen (2018: € 2,7 miljoen) geïnvesteerd in projecten voor ontwikkelingssamenwerking. Hiermee zijn zo'n 300.000 mensen bereikt (2018: 196.000).

## Milieu

Met de inzameling van 25,3 miljoen kilo gebruikt textiel (29,6 miljoen kilo in 2018) 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 2019 waren er 6.883 (2018: 6.930) betaalde medewerkers en 97 (2018: 101) officieren in actieve dienst, samen goed voor 5.099 (2018: 4.655) volledige arbeidsplaatsen. Daarnaast zetten ruim 14.000 vrijwilligers zich in voor het Leger des Heils.

## Kerkelijke leden

Eind 2019 zijn er 4.832 (2018: 4.865) 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 2019 mogen rekenen op de financiële bijdrage van 249.956 (2018: 263.007) huishoudens. De jaarlijkse landelijke huis-aan-huiscollecte bracht in 2019 een bedrag van € 885.000 op (2018: € 911.000). Dit bedrag is bijeengebracht door de inzet van 10.000 collecterende vrijwilligers.

## Social media

De Facebook-pagina van het Leger des Heils heeft 60.701 (2018: 60.403) volgers. De website legerdesheils.nl kende in 2019 2.568.981 'bezoekmomenten' (2.072.625 in 2018).

## Exploitatie

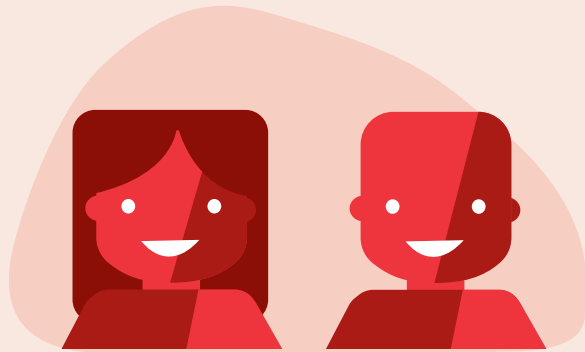
De exploitatie-omvang van alle activiteiten van het Leger des Heils bedroeg in 2019 € 494,5 miljoen (2018: € 463,4 miljoen). Het Leger des Heils heeft op grond van wet- en regelgeving in 2019 € 436,9 miljoen (2018: € 415,1 miljoen) ontvangen aan overheids subsidies en eigen bijdragen van hulpvragers. Deze middelen zijn hoofdzakelijk bestemd voor de dekking van de kosten van welzijns- en gezondheidszorg, jeugdbescherming en reclassering. De exploitatie-omvang van de niet gesubsidieerde activiteiten was in 2019 € 57,5 miljoen (2018: € 48,2 miljoen). Deze werden gedekt vanuit bijdragen van particulieren, bedrijven, andere organisaties en opbrengst verkopen.

In 2019 zijn in totaal 6,9 miljoen maaltijden verstrekt.



# Onze impact in 2019

## in een oogopslag



20.416 mensen namen deel aan activiteiten van de korpsen van het kerkgenootschap

4.832 mensen zijn lid van het Kerkgenootschap Leger des Heils

3.110 mensen bezochten wekelijks de kerkdiensten

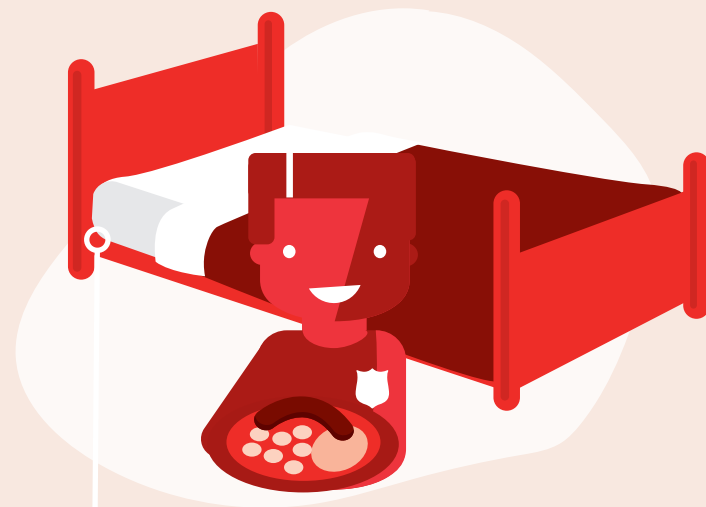


In 2019 zijn

# 117.464

mensen in aanraking gekomen met het Leger des Heils

65.791 mensen zijn geholpen door de Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg



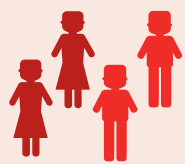
# 2,14

 miljoen overnachtingen

# 6,9

 miljoen maaltijden

waarvan 0,8 miljoen gratis



16.891 mensen zijn begeleid door Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

897 mensen zijn begeleid door de kerkelijke hulpverlening bij psychosociale en/of schuldenproblematiek



# 14.156

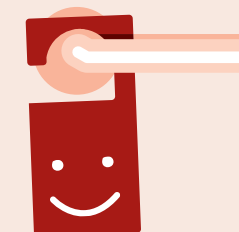
mensen waren bij activiteiten in hun eigen buurt



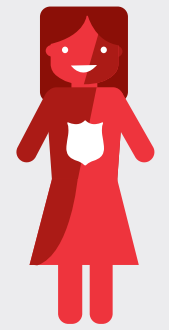
30.780 bezoekers per week bij de kledingwinkels van het Leger des Heils

6.891 cliënten werkten op arbeidsreïntegratie plaatsen bij 50|50 Workcenters en bij Leger des Heils ReShare

2.118 mensen konden op vakantie in 50|50 Hotel Belmont



## Mensen



6.883 medewerkers in dienst

>14.000 vrijwilligers

97 officieren in actieve dienst



## Financiën

249.956 huishoudens geven een financiële bijdrage

De landelijke huis-aan-huiscollecte opbrengst is **€ 885.000**

Kosten van onze activiteiten: **€ 494,5** miljoen

Overheidssubsidies en eigen bijdragen hulpvragers: **€ 436,9** miljoen





## Zo zien wij ... **De samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen**

**Het Leger des Heils monitort voortdurend relevante sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit onze missie zijn we alert op mechanismen, structuren en systemen die mensen uitsluiten van de samenleving. Dit hoofdstuk beschrijft hoe wij vanuit onze visie de wereld om ons heen duiden.**

### **Gevolgen van de coronapandemie bovenop al bestaande problematiek**

De coronapandemie die zich begin 2020 over de wereld verspreidde, grijpt diep in op het dagelijks leven van mensen. De gevolgen van de coronapandemie komen bovenop een aantal negatieve ontwikkelingen op het terrein van wonen, sociale samenhang en milieu die zich, naast een algehele brede welvaart, voltrokken vóór het uitbreken van de deze pandemie. De planbureaus in Nederland geven aan dat vanwege de coronapandemie extra aandacht nodig is voor:

- Mensen op de arbeidsmarkt zonder vaste aanstelling en zelfstandigen met een middenkomen. Met name ouderen, niet of lager opgeleiden en mbo-opgeleiden zijn kwetsbaar.
- De kwaliteit van leven in de zorg. Deze is onder grote druk komen te staan. Het wegvallen van sociale contacten met familie, vrienden en mantelzorgers is diep ingrijpend.
- Herstel van ondersteuning, zoals huishoudelijke hulp voor thuiswonende ouderen, begeleiding van mensen met arbeidsbeperkingen, jeugdzorg en hulp aan multiprobleemgezinnen. Dit is urgent om groeiende ongelijkheid en cumulatie van sociale, arbeids- en gezondheidsproblemen en een toename van crisissituaties tegen te gaan.
- Gevoelens van angst, spanningen, stress, eenzaamheid en somberheid die worden veroorzaakt door de corona-uitbraak en alle maatregelen daartegen. Er is een toename van het aantal mensen met verward gedrag.



- Eventueel opgelopen leerachterstanden in het onderwijs. Formele en informele ondersteuning zijn nodig met extra aandacht voor kinderen uit sociaaleconomisch kwetsbare groepen.
- De asielketen. Achterstanden in asielprocedures met langer dan noodzakelijk verblijf in een AZC en het uitblijven van inburgeringsactiviteiten dreigen. Ook bij migranten en hun kinderen die al langer in Nederland wonen, kunnen problemen ontstaan.
- Regionale verschillen in Nederland. Regio's kennen een verschillende economische en sociale structuur en worden ook verschillend geraakt door de coronacrisis. Het is van belang om met die regionale verschillen rekening te houden.

### **Eenzaamheid**

In Nederland ervaart twintig procent van de vijftien-plussers een sterke eenzaamheid. Bij twaalf procent gaat het om sociale eenzaamheid. Bij acht procent om emotionele eenzaamheid. Als eenzaamheid langdurig aanhoudt, leidt het tot gezondheidsrisico's, minder meedoen in de samenleving en gevoelens van somberheid.

Bij sociale eenzaamheid heeft iemand behoefte aan meer sociale contacten. Bij emotionele eenzaamheid missen mensen een emotioneel hechte band. Mensen zonder partner zijn vaker sociaal én emotioneel eenzaam. Ook geldgebrek speelt een rol. Onder mensen die moeilijk rondkomen, voelt zeventien procent zich sterk eenzaam. De digitalisering en het aantal alleenstaanden nemen beide toe. De verwachting is dat hierdoor een grote groep mensen in een sociaal isolement raakt.

### **Armoede en schulden**

Ongeveer een miljoen mensen in Nederland leeft in armoede. Dit was al zo voor het uitbreken van de coronapandemie. Van hen hebben 660.000 per-



sonen onvoldoende inkomen om in hun basisbehoeften (voedsel, kleding, wonen) te voorzien. Voor ruim 300.000 mensen duurt die situatie al meer dan drie jaar achtereen. Mensen met een bijstandsuitkering, niet-westerse migranten en alleenstaande moeders met minderjarige kinderen lopen het grootste risico op armoede.

Naar schatting hebben bijna 1,4 miljoen Nederlandse huishoudens problematische schulden of lopen het risico op ernstige schuldenproblematiek. Hiervan zijn slechts 200.000 mensen bekend bij gemeenten en schuldhulporganisaties. De gevolgen van schulden zijn groot. Ze zorgen voor stress en een slechtere gezondheid. Daardoor wordt het moeilijker om werk te vinden en/of te behouden.

## Bijna 430 duizend jongeren tot 23 jaar krijgen jeugdzorg. Dat is bijna een op de tien jongeren.

### Veranderende zorg bereikt niet iedereen

Door veranderingen in de zorg dreigen grote groepen mensen tussen wal en schip te raken. De afgelopen jaren is het aantal verblijfplaatsen in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) afgebouwd en is de behandelduur verkort. Ook het aantal plekken in tbs-klinieken, gevangenissen en de jeugdhulp is kleiner geworden. Om dit op te vangen, is uitbreiding van ambulante zorg nodig, waaronder wijk- en jeugdteams. Maar de opbouw van de ambulante zorg gaat te langzaam.

Bijkomende problemen zijn een groot tekort aan goedkope huizen, overvolle opvangvoorzieningen, het verdwijnen van sociale werkplekken

en het tekortschieten van de schuldhulpverlening. Steeds meer wordt een beroep gedaan op zelfredzaamheid en ondersteuning door familie en vrienden. Maar lang niet iedereen kan voldoende voor zichzelf opkomen en beschikt over een hecht sociaal netwerk. Het gevolg daarvan is een toename van eenzaamheid, schulden en verward gedrag.

Ouderen vormen een groep die steeds meer aandacht vraagt van de hulpverlening en het welzijnswerk. Door de stijgende levensverwachting wordt deze groep alsmaar groter. Daar komt bij dat deze mensen steeds langer zelfstandig blijven wonen. Vaak wonen ouderen alleen. Het totale aantal eenpersoonshuishoudens is inmiddels ge-

groeit tot 38% van alle huishoudens.

Ook jongeren doen een groot beroep op de zorg. Bijna 430 duizend jongeren tot 23 jaar krijgen jeugdzorg. Dat is bijna een op de tien jongeren. 40 duizend jongeren tot achttien jaar krijgen jeugdbescherming.

Zorgwekkend is de consumptie van verdovende middelen. Cannabisgebruik komt het meest voor onder jongvolwassenen. Bijna de helft van de twintigers heeft ervaring met cannabis. Alcohol en tabak zijn verantwoordelijk voor de meeste sterfgevallen door middelengebruik. Jaarlijks overlijden naar schatting 1.800 mensen aan de acute en chronische gevolgen van alcoholgebruik. Voor tabak gaat het om circa 19.500 sterfgevallen. Hoewel

het gebruik van ecstasy onder scholieren daalt, blijft het de meest gebruikte uitgaansdrug onder jongvolwassenen.

### Vrijwilligerswerk

Door een groter beroep op de zelfredzaamheid van burgers dreigt overbelasting van vrijwilligers. Dit kan ingrijpende gevolgen hebben, omdat hun aantal groot is. Het percentage Nederlanders dat aangeeft vrijwilligerswerk te verrichten blijft redelijk constant. Ongeveer 30% van de Nederlanders doet aan vrijwilligerswerk. Het aandeel dat informele hulp verleent is 27%. Hoger opgeleiden verrichten vaker vrijwilligerswerk. Jongvolwassenen zijn relatief weinig actief als vrijwilliger. Gemiddeld besteden mensen een uur per week aan vrijwilligerswerk. Het werk gebeurt vooral bij sportverenigingen, levensbeschouwelijke organisaties, organisaties voor burens-, bejaarden- of gehandicaptenhulp, scholen en peuterspeelzalen.

### Kerken missen aansluiting

De 'grote verhalen' van religie en politiek spreken het grote publiek niet meer aan. Tegelijkertijd is een zoektocht zichtbaar naar geborgenheid, erbij horen, gezien worden, beleving en zingeving. Een grote meerderheid van de Nederlanders (82%) komt nooit of bijna nooit in de kerk. Nog maar 14% gelooft in een persoonlijke God. Van de bevolking is 68% buitenkerkelijk, 25% rekent zich tot een van de christelijke kerken, 5% is moslim en 2% hangt een andere godsdienst aan. Onder de groep buitenkerkelijken valt ook een groep gelovigen (17%) die enig christelijk geloof heeft behouden en mensen (10%) die niet gelovig maar wel spiritueel zijn.

Driekwart van de Nederlanders geeft aan dat de kerken weinig of niet aansluiten bij de eigen visie op de zin van het leven. Twee derde zegt weinig of geen vertrouwen te hebben in de kerken of religieuze organisaties.

Een ruime meerderheid van de Nederlanders vindt dat religie geen be-



palende rol meer hoort te spelen in de politiek. Ook ten aanzien van onderwijs op godsdienstige grondslag is de balans negatief.

### Vertrouwen in goede doelen is stabiel

Van de Nederlandse huishoudens geeft 83% weleens aan een goed doel. Mensen met een modaal tot tweemaal modaal inkomen doneren relatief het meest. De aandacht voor maatschappelijk ondernemen maakt dat ook bedrijven de laatste jaren meer aan liefdadigheidsinstellingen geven. Het vertrouwen in goede doelen is de laatste jaren stabiel.

### Milieuvervuiling en klimaatcrisis hoog op agenda

Mensen maken zich zorgen over milieuvervuiling en het klimaatbeleid. Een grote groep vindt dat de kosten van het klimaatbeleid voor de burgers te hoog zijn. Anderen vinden dat de maatregelen van de overheid niet ver genoeg gaan.

De vraag naar grondstoffen voor bijvoorbeeld eten, elektrische apparaten en kleding neemt wereldwijd sterk toe. Voor de Rijksoverheid is dat een van de redenen om aan een recycle-economie te werken. Doel is dat er in de toekomst

een circulaire economie is waarin geen afval bestaat en grondstoffen steeds opnieuw gebruikt worden. De overheid zet erop in om de Nederlandse economie in 2050 volledig te laten draaien op herbruikbare grondstoffen. De ecologische voetafdruk van de textielindustrie is groot. Het grote – en exponentieel stijgende – gebruik van land, water, energie en chemicaliën maakt de textielindustrie tot een van de vervuilste industrieën wereldwijd.

### Ontwikkelingssamenwerking

Wereldwijd leven zo'n 800 miljoen mensen in absolute armoede. Zij beschikken niet over basisbehoeften zoals schoon drinkwater, voldoende voeding en onderdak. Ook hebben zij geen toegang tot onderwijs. Dat maakt het extra moeilijk om te ontsnappen aan deze armoede. Zij zijn afhankelijk van hulp.

Kern van het Nederlandse ontwikkelingsamenwerkingsbeleid is de samenhang tussen het handels- en ontwikkelingsbeleid. De overheid werkt voor de uitvoering van het ontwikkelingsbeleid samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.

De Verenigde Naties hebben Duurzame Ontwikkelingsdoelen opgesteld. De doelen voor 2030 zijn gebaseerd op zes kernwaarden:

- **Mensen:** Toegang tot gezondheidszorg en onderwijs voor iedereen (ook vrouwen en meisjes).
- **Waardigheid:** Einde aan armoede en tegengaan van ongelijkheid.
- **Welvaart:** Sterke economieën waar iedereen aan deelneemt.
- **Gerechtigheid:** Veilige en vredige samenlevingen met sterke instituten.
- **Samenwerken:** Versterken van mondiale solidariteit en duurzame ontwikkeling.
- **Planeet:** Beschermen van ecosystemen voor alle samenlevingen en toekomstige generaties.





# Meerjarenbeleid

**In navolging van Jezus Gods liefde uitdragen in daad en woord. Stimulerend, inspirerend, daadkrachtig. Dat is wat het Leger des Heils in 2019 deed en ook de komende jaren wil blijven doen.**

**W**e doen ons werk in een samenleving waar het leven voor veel mensen moeilijker is geworden. Daar komt de maatschappelijke impact van de maatregelen rond de coronapandemie nog bij. Zowel in welvaart als welbevinden kunnen verschillen en ongelijkheid snel toenemen. Ook wordt voor veel mensen deelname aan het maatschappelijke leven lastiger. Dit zet de mogelijkheden tot ontspanning, ontplooiing, ontmoeting, ondersteuning en onderscheiding onder druk en dat kan ertoe leiden dat alleenstaanden, mensen met een kwetsbare gezondheid en ouderen meer eenzaamheid ervaren. De landelijke overheid heeft zich in de achterliggende jaren met name op het gebied van zorg en welzijn verder teruggetrokken. Van individuen wordt meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid verwacht. Tegelijkertijd brokkelen de sociale en zingevende kerkelijke verbanden steeds verder af.

Geïnspireerd door Gods geest zal het Leger des Heils zich liefdevol en dienstbaar op blijven stellen in de samenleving. Want elk mens doet ertoe en mag er zijn. Het Leger des Heils blijft perspectief bieden en naast de ander staan in de zoektocht naar zingeving, of op de weg terug richting het hart van de samenleving. De realisatie hiervan vergt een gezamenlij-

ke inspanning van alle betrokkenen. Zodat niemand alleen hoeft te zijn.

## In de buurt

Het Leger des Heils wil, in lijn met zijn missie, dichtbij mensen zijn. De komende jaren zetten we daarom steviger in op present en actief zijn in de buurt. Daarbij kijken we goed naar wat we al doen en wat werkt. Daarnaast gaan we op zoek naar manieren om nóg beter in te spelen op wat er in buurten nodig is. Gastvrijheid en toegankelijkheid staan hierin voorop. Belangrijke gebieden waarin het Leger des Heils in buurten actief is, of nog meer wil worden, zijn:

- Vrije tijd;
- Zingeving en geloofsoriëntatie;
- Aangaan of herstellen van relaties.

Hierbij streeft het Leger des Heils niet naar 'veel en groot', maar naar 'kleinschalig en laagdrempelig.' De bedoeling is dat mensen vanuit echtheid en oprechtheid aansluiting bij elkaar vinden. De rol van vrijwilligers en ervaringsdeskundigen wordt belangrijker.

## Levendige geloofsgemeenschappen

Het Leger des Heils wil de komende jaren het aantal geloofsgemeenschappen uitbreiden. Deze gemeenschappen worden steeds meer ontmoetingsplekken. Het aantal hieraan verbonden buurtgerichte activiteiten, zoals buurthuiskamers, scouting, kleding-

winkels, hobby- en vrijetijdsactiviteiten breiden we uit.

De geloofsgemeenschappen richten zich op zowel gelovigen als op mensen die niet veel met kerk en geloof hebben, maar die een mogelijkheid zoeken om iets te doen met of voor een ander. Een open sfeer nodigt uit om het ook over diepere levens-/geloofsvragen te hebben. Een deel van de activiteiten zal zich richten op persoonlijke groei in geloof.

## Leger des Heils-aanpak

De welzijns- en gezondheidszorg van het Leger des Heils blijft zich focussen op de onderlaag van de onderkant van de samenleving. Deze kwetsbare mensen, volwassenen en kinderen, hebben vaak problemen op meerdere van de volgende gebieden: dagbesteding/werk, zingeving, huisvesting, financiën (inkomen/schulden), woonvaardigheden, relaties/sociale vaardigheden, verslaving, problemen met justitie, psychische gesteldheid, lichamelijke gesteldheid. Het gaat om:

- Kwetsbare huishoudens, dak- en thuislozen, psychiatrische patiënten, degenen die niet meer aan de arbeidsmarkt deelnemen, werkende armen.
- Multiprobleemgezinnen, kinderen in crisis(volle)situaties, voortijdige schoolverlaters, zwerfjongeren, tienermoeders, jongeren/volwassenen die met justitie in aanraking (dreigen te) komen.
- Licht verstandelijk beperkte jongeren, volwassenen en ouderen met een 'dubbeldiagnose'.



**Het Leger des Heils wil, in lijn met zijn missie, dicht bij mensen zijn.**



- Ex-gedetineerden/veelplegers zonder huisvesting/opvang/begeleiding, (ex-)drugs- of alcohol-verslaafden, ernstig zieke dak- en thuislozen.
- Geïsoleerd levende zorgafhankelijke ouderen, zorgwekkende zorgmijders (thuis of op straat), 'stille' of verscholen mensen die vereenzaamd leven, vluchtelingen, afgewezen asielzoekers zonder enige status en zonder aanspraak op hulp.

Vanwege een combinatie van problemen krijgen mensen in de onderlaag van de onderkant van de samenleving vaak te maken met verschillende zorgverleners, methodieken en regels. Deze verkoking staat een oplossing veelal in de weg. Uitgangspunt bij de Leger des Heils-aanpak is daarom dat wordt aangesloten bij de eerste behoeften van deze mensen, waarbij de gehele leefsituatie in ogenschouw wordt genomen.

#### Realisatie kleine betaalbare woningen

Het Leger signaleert onder zijn deelnemers een grote behoefte aan kleine betaalbare woningen. Het gebrek hieraan is een belangrijke reden waardoor mensen (te) lang in de overvolle voorzieningen voor maatschappelijke opvang verblijven. Daarom onderzoeken we mogelijkheden om dit type woningen zelf of in publiek-private samenwerking te realiseren.

#### Meer textiel beter herbestemd

Het Leger des Heils zoekt aansluiting bij het beleidsprogramma circulair textiel 2020-205 van de Rijksoverheid. In 2025 moet in heel Europa textiel gescheiden worden ingezameld. Op dit moment wordt in Nederland ongeveer 45 procent van het textiel gescheiden ingezameld en wordt daarvan 53 procent hergebruikt en 33 procent gerecycled.

Niet al het textiel dat het Leger des Heils binnen krijgt, is geschikt om opnieuw te gebruiken of te dragen. Het deel van de ingezamelde kleding dat nog goed is, wordt in Nederland verkocht in winkels voor vintage- en tweedehandskleding. Deze winkels zijn sociale ondernemingen waarin de maatschappelijke functie voorop staat. Mensen met een kleine beurs kunnen er terecht voor een goede outfit.

Leger des Heils ReShare zet erop in meer ingezameld textiel zelf te sorteren. Hiermee kan meer textiel dat niet herdraagbaar of bruikbaar is, in Nederland verwerkt worden en kan de export hiervan worden teruggedrongen. Ook biedt dit kansen op werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Samen met andere partijen blijft Leger des Heils ReShare zoeken naar meer mogelijkheden om textiel om te vormen tot grondstof voor nieuwe producten. De ambitie is om binnen afzienbare tijd over een volledig transparante verantwoorde keten te beschikken.

#### Iedereen een zinvolle dag

Het Leger des Heils gelooft dat het voor elk mens belangrijk is zinvol de dag door te brengen. Het hebben van werk of een andere dagbesteding helpt daarbij. Via de 50|50 Workcenters en ReShare bieden we arbeidsre-integratieplaatsen voor deelnemers. Een meer commerciële aanpak van deze activiteiten en samenwerking met het bedrijfsleven zijn daarbij speerpunten.

#### Internationale ontwikkeling en samenwerking

Klimaatverandering en een groeiende wereldbevolking laten zien dat de mensheid in toenemende mate kwetsbaar wordt voor natuurgeweld en door mensen veroorzaakt leed. Het Leger des Heils in Nederland is onderdeel van een internationale organisatie die aanwezig is in 131 landen. De afdeling Internationale Ontwikkelings-samenwerking (IOS) ondersteunt van

uit Nederland projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling. IOS richt zich de komende jaren op de thema's noodhulp, onderwijs, gezondheidszorg & water en inkomensontwikkeling. Ook investeert het Leger des Heils in Nederland in de komende jaren meer in het tegengaan van mensenhandel.

#### Verbinding met de samenleving verdiepen

We signaleren dat wat anderen over ons zeggen steeds bepalender wordt in de beeldvorming. Het Leger des Heils wil op een passende manier anticiperen op deze ontwikkeling door onze verbinding met de samenleving te verdiepen. Dat doen we met evenementen en activiteiten en door het delen van onderzoek en ideeën. De komende jaren zullen we vaker het publieke debat aangaan en meer online aanwezig zijn. Ook zoeken we naar meer samenwerkingsmogelijkheden met andere hulpverleningsorganisaties, kerken, verenigingen, onderwijsorganisaties, fondsen en vormen van publiek-private samenwerking.

#### Particuliere financiering blijft belangrijk

Lang niet al het werk van het Leger des Heils kan gefinancierd worden vanuit overheids-geld. Vooral voor het werk in buurten zijn inkomsten uit eigen fondsenwerving nodig. De fondsenwervende kracht van het Leger des Heils gaan we versterken: bestaande succesvolle fondsenwervende activiteiten, waaronder direct marketing en straatwerving, intensiveren we. De landelijke collecte breiden we verder uit. Ook zoeken we meer contact met het bedrijfsleven.





Interview met Aalt

# Er gaan vanzelf mensen opstaan



Hij is 'met de kinderwagen het Leger des Heils binnengereden' en al jaren actief als officier. Samen met zijn vrouw Tertia was hij actief in Suriname en het oosten van Nederland. Anderhalf jaar geleden begon hij in het zuiden van het land, waar hij op zijn manier invulling geeft aan 'Geloven in de Buurt'.

**A**l zijn hele leven is Aalt Fikse betrokken bij het Leger des Heils. Van jongs af aan ging hij al met zijn ouders mee naar het korps in Elburg. Later ging hij met zijn vrouw naar Suriname voor het Leger, waar ze zo'n vijftien jaar werkten. In 2007 keerden ze terug naar Nederland en gingen in Kampen en omgeving aan de slag.

## Nieuwe projecten in het zuiden

Aalt startte daar verschillende activiteiten van het Leger des Heils op, waaronder zogenaamde 'ontmoetingswinkels' (een combinatie van een kledingwinkel en een coffee corner). "Dat is een goede manier gebleken voor mensen om elkaar op een laagdrempelige manier te ontmoeten. Mensen kunnen binnen komen, kleding uitzoeken en vervolgens een kopje koffiedrinken. Als je die combinatie niet hebt, krijgen mensen toch snel het gevoel van: 'als ik hier kom denkt iedereen dat ik eenzaam ben en op zoek naar contact'. Zo'n kledingwinkel haalt de druk daar een beetje vanaf. Het werkt dus drempelverlagend. Dat concept willen we eigenlijk ook hier in Limburg en Brabant van de grond krijgen."

In juni 2018 werd Aalt overgeplaatst van Kampen naar Brunssum in het zuiden van Limburg. Het Leger des Heils wilde graag wat van 'de witte vlekken in Limburg' opvullen. Aalt kon meteen aan de slag.

## Het nieuwe plan

Inmiddels zijn er ontmoetingswinkels in Maastricht en Brunssum en zijn er plannen voor Geleen, Roermond, Valkenswaard, Heerlen en Den Bosch. Ook is

er een plan opgericht om een pioniersteam op te richten voor de provincies Noord-Brabant en Limburg. Het is de bedoeling dat dit team, bestaande uit vijf echtparen, een keer in de maand bij elkaar komt om te kijken waar mogelijkheden liggen voor nieuwe activiteiten en wie van de echtparen daar dan een coördinerende rol in kan spelen.

## Reacties positief

Aalt legt uit hoe alleen al het simpele plaatsen van een advertentie voor vrijwilligers kan zorgen. De reacties zijn positief. "Er gaan vanzelf mensen opstaan. Ik heb dat in en om Kampen, maar ook in Maastricht gezien. In Geleen kwamen we een paar weken terug zelfs al samen met zo'n 27 vrijwilligers. Dit waren mensen die niets hebben met het Leger des Heils, maar die wel graag in hun wijk zo'n ontmoetingswinkel willen hebben. En zij zijn bereid dat namens het Leger des Heils te doen."

Een goede manier om elkaar op een laagdrempelige manier te ontmoeten.

## Actie en reactie

"Als je niet eerst bekendmaakt dat je ergens iets wilt starten, dan komen mensen ook niet uit hun stoel. Je moet eerst actie ondernemen, dan komt er altijd een reactie. Dat kan natuurlijk ook weleens een negatieve reactie zijn. Maar dat valt altijd op te lossen door met elkaar in gesprek te gaan. En als je met elkaar in contact komt, kun je ook iets vertellen. Want als je het niet verkondigt, dan komen mensen ook nooit tot bekering."



# 2019 in het kort

maart 2019

## Nieuwe huiskamer voor prostitutie in Groningen blijft waarschijnlijk langer open

De nieuwe huiskamer voor prostitutie in Groningen sluit waarschijnlijk niet op 31 maart. Dat antwoordde wethouder Inge Jongman (ChristenUnie) woensdagmiddag op vragen van commissieleden tijdens de vergadering van Financiën en Veiligheid. Op 31 maart sluit de gemeente Groningen de tippelzone en de huiskamer aan de Bornholmstraat in de stad. Om een plek te behouden waar de gemeente voorlichting, hulp, informatie en advies kan geven, opende ze op 18 februari als proef een nieuwe huiskamer in het pand van Stichting Terwille aan de Schoolholm 2.

De nieuwe huiskamer biedt ruimte voor mensen die uit de prostitutie willen stappen, maar ook voor mensen die ermee willen beginnen. Hoewel alle partijen positief zijn over de hulp die wordt geboden door onder meer Stichting Terwille, het Leger des Heils en Stichting Madelief, maken ze zich ook nog steeds zorgen over de mogelijke toename van illegale prostitutie.



Leger des Heils zet verder in op aanwezigheid in buurt



## Nieuwe contacten via De Verbinding

In Valkenswaard is in 2019 een unieke ontmoetingsplek/winkel geopend: De Verbinding. Een gesprek met initiatiefnemer Erik Bakker.

"We zijn gestart in het gebouw van de PKN en via een collega die aan het re-integreren was, stuitte we op een winkel met ongeveer 210 m2 winkelruimte, waar we kleding verkopen en een koffiecorner runnen. Vanuit de betrokken kerken lopen er vrijwilligers rond, maar ook mensen die niet kerkelijk verbonden zijn. Vanaf dag 1 is het op de nieuwe locatie goed gaan lopen. Er komen veel mensen over de vloer, we draaien mooie omzettingen, maar nog belangrijker: via de vele bezoekers ontstaan nieuwe contacten."

april 2019

## Leger des Heils neemt tweeduizend sokken in ontvangst

Tussen kerst en oud en nieuw kwam Jennifer Delano op het idee om sokken te verzamelen voor daklozen. Ze vertelt over haar 'Project Sokken': "Jaren geleden hoorde ik van een ex-dakloze hoe belangrijk het is om schone sokken te hebben. Droge sokken, schone sokken, zodat ze weer verder kunnen lopen." Met hulp van verschillende kerken, waaronder Ekklesia / Ekklesia Amsterdam en de Kruiskerk, en diverse Facebookdonaties kwamen de sokken bij elkaar. Gisteravond werden de sokken in ontvangst genomen door twee medewerkers van het Leger des Heils. Een van hen werkt voor de soepbus, waarvandaan de sokken zullen worden uitgedeeld aan daklozen.

## Kliniek Leger des Heils brandt volledig uit

Een pand van het Leger des Heils in Ugchelen is in de nacht van zaterdag op zondag in vlammen opgegaan. Het gebouw is onderdeel van verslavingskliniek De Wending.

## Pand Leger des Heils brandt volledig uit

Een pand van het Leger des Heils in Ugchelen is in de nacht van zaterdag 20 op zondag 21 april volledig uitgebrand. Toen de brand uitbrak, was er niemand in het pand aanwezig, bevestigt woordvoerder José Deuze van het Leger des Heils. Het gebouw werd vooral voor kantoor- en recreatiedoeleinden gebruikt. De 46 cliënten van de kliniek verbleven in een naastgelegen nieuwbouwpand.

mei 2019

## Leger des Heils opent hippe tweedehands kledingwinkel in hartje Deventer

Deventer - Het Leger des Heils opent zaterdag 18 mei de deuren van de ReShare Store in Deventer. De ReShare Store is een frisse tweedehands kledingwinkel met sociale prijzen. De winkel is midden in het centrum te vinden (Keizerstraat 4) en is op deze feestelijke dag geopend van 10.00 tot 17.00 uur. Wethouder Thomas Walder zal de winkel om 14.00 uur officieel openen.



Foto: Rodenburg

## Leger des Heils start actie tegen mensenhandel

27 mei Het Leger des Heils start actie tegen mensenhandel. Het Leger des Heils start actie tegen mensenhandel. Het Leger des Heils start actie tegen mensenhandel.

## Leger des Heils start campagne tegen mensenhandel

Het Leger des Heils lanceert een Europese campagne tegen mensenhandel. Allereerst om mensen bewust te maken van dit grote onrecht, maar met als ultiem doel om een eind te maken aan deze misstand. De campagne in Nederland ging vandaag officieel van start in Den Haag, tijdens een speciaal symposium met als titel 'Zie jij wat ik zie'.

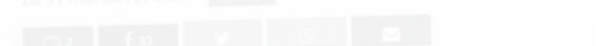
Directeur Cornel Vader lanceerde met Malaika Oringo, medewerker van het Leger des Heils en survivor van mensenhandel, de online campagne met een druk



op de knop. Met advertenties die diensten als groente, klussen en kunstnagels voor verdacht lage prijzen aanbieden, maakt het Leger des Heils kopers bewust van het risico van uitbuiting. Ook voor seks met verdacht jonge studenten wordt geadverteerd.

## Leger des Heils opent hippe kledingwinkel in hartje Dev

za 11 mei 2019, 9:57



g 18 mei de deur  
lingwinkel met s  
eze feestelijke di  
fficieel openen.  
en maken - door  
ontwerper Omar k  
tere: "ik ben er trc  
baar is voor ieder  
er binnenstappen



# 't Bergse Huys krijgt Avonturentuin

mei 2019

## Opening avonturentuin

Op woensdag 15 mei was de opening van Avonturentuin 't Bergse Huys. 't Bergse Huys is een crisisopvang voor gezinnen van het Leger des Heils in Rotterdam en de ruimte rondom de opvang bestond vooral uit oude, grijze bestrating. Maar daar is niets meer van te zien. Van de oude, grijze bestrating is niets meer te zien en aan het einde van de tuin is een splinternieuw, groot klimtoestel te vinden.



Wisseborn, directeur Leger des Heils in Noord-Brabant: 'Niemand is gemaakt om op straat te slapen'



augustus 2019

## 'Niemand is gemaakt om op straat te slapen'

De daklozenopvang staat onder druk en moet anders. „Vroeger namen wij het gewoon over. Nu is de hulp erop gericht dat mensen sneller de verantwoordelijkheid over hun eigen leven terugkrijgen”, zegt directeur Joke Wisseborn van het Leger des Heils in Limburg en Noord-Brabant. Dat vergt een andere aanpak. Een proef in Maastricht-Heuvelland laat zien dat het werkt.

## LdH-team weer goed bezig op Zwarte Cross

Voor het derde jaar op rij was het Leger des Heils te vinden op 'de Zwarte Cross'. Het is inmiddels een traditie geworden om aanwezig te zijn op dit grote muziekfestival in het Oosten van ons land.

over de soep van het Leger des Heils is na al die jaren steeds populairder geworden. Zodanig dat er nu zelfs mensen soep kwamen halen voor 'hun hele straatje'. Mensen zorgden dus echt voor elkaar.

Per dag werden er ruim 800 koppen soep uitgedeeld. Het verhaal

En dan was er op zaterdag, net als vorig jaar, ook nog het optreden van de band Roofless.



Leger des Heils vestigt zich met Bij Bosshardt in Dokkum

juni 2019 **Ont-moeten in Genemuiden** De nieuwe ontmoetingswinkel van het Leger des Heils in Genemuiden is op woensdag 19 juni officieel geopend door commissioner Hannelise Tvedt en burgemeester Eddy Bilder van de gemeente Zwartewaterland. Zij onthulden samen een bankje met daarop de tekst: 'Dit is een plek van ont-moeten'. "Het pand aan de Kruisstraat was duidelijk te klein geworden," sprak Bilder. "Een kop koffie, of even een hand op je schouder, je kunt er altijd terecht voor steun, want een drempel hebben ze er niet..."

## Leger des Heils vestigt zich met Bij Bosshardt in Dokkum

Na een grondige verbouwing aan de Oostersingel is in juni 'Bij Bosshardt' in de binnenstad van Dokkum gevestigd. Een gastvrije, huiselijke ontmoetingsplek voor de buurt, samen met negen studio's voor mensen die tijdelijk een steuntje in de rug nodig hebben. Annemiek Schuurman, regiomanager in Friesland en Bea Zomer, manager van alle Bij Bosshardts in de drie Noordelijke provincies vertellen over de locatie in Dokkum.



augustus 2019

## Leger des Heils: we zitten overvol

Het Leger des Heils is niet verbaasd over de verdubbeling van het aantal daklozen in de afgelopen tien jaar. „Wij constateren dat er een groeiend beroep op ons wordt gedaan. We zitten overvol. Het is echt nijpend zo nu en dan”, zegt een woordvoerder.

Het Leger des Heils ziet dat mensen die op straat belanden vaak kampen met meerdere problemen, zoals schulden, verslaving en psychische problemen. „Als ze in een hulpverleningstraject zitten, moeten ze te snel weer zelfredzaam zijn. Dat zorgt vaak voor een terugval in de oude problematiek.”

Het grote woningtekort verergert de problemen en zorgt ervoor dat er nauwelijks doorstroom is bij de overvolle opvangplekken. „De gemiddelde wachttijd voor een woning ligt op dertien maanden. Er moeten snel veel goedkope huurwoningen bijkomen.”

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat vorig jaar 39.300 mensen tussen de 18 en 65 jaar oud geen vaste woon- of verblijfplaats hadden. In 2009 waren dat 17.800. Het aantal jonge daklozen tussen de 18 en 30 jaar oud is vorig jaar zelfs verdrievoudigd tot 12.600.



## Regio door daklozen Kinderpostzegelactie 2019 gestart

De 71ste Kinderpostzegelactie is op 24 september symbolisch afgetrapt door Beau van Erven Dorens die de eerste bestelling plaatste bij een daklozenopvang van het Leger des Heils in Amsterdam.

Het thema van de Kinderpostzegelactie is dit jaar 'Dichtbij ieder kind'. Vanaf vandaag gaan 160.000 kinderen uit groep 7 en 8 door het hele land langs de deuren om Kinderpostzegels en andere produc-

ten te verkopen. Hiermee helpen zij kinderen in de daklozenopvang een goed thuis te geven.

Beau van Erven Dorens: "Wat fijn dat Kinderpostzegels zich dit jaar inzet voor al die kinderen in de daklozenopvang in Nederland. Ik vind het ongelooflijk dat in een welvarend land als het onze 8.500 kinderen in een daklozen- of vrouwenopvang wonen. Ik ben dan ook met trots de ambassadeur van de Kinderpostzegelactie 2019!"



### Leger des Heils zet verder in op aanwezigheid in de buurt

Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan wordt een steeds belangrijker speerpunt voor het Leger des Heils. In 2018 namen wekelijks bijna 14.000 mensen deel aan activiteiten in hun eigen buurt. Ook ziet het Leger des Heils het bezoek aan tweedehands kledingwinkels toenemen (bijna 28.000 bezoekers). Dat blijkt uit het jaarverslag van de organisatie. Ook in de komende jaren zet het Leger des Heils, vanuit het thema 'Je bent niet alleen', in op continuering en uitbreiding van buurtgerichte activiteiten.

*"Er is in onze samenleving veel armoede, eenzaamheid en onrecht die bestreden moeten worden. We hebben in onze wereld nog altijd te maken met ongerechtigheid, mensenhandel, misbruik, verslaving. Zolang dat zo is, zullen we blijven strijden," aldus commissioner Hannelise Tvedt, leider van het Leger des Heils in Nederland.*

september 2019

### Kapper knipt daklozen gratis

Nee, niet alle daklozen zijn drugsverslaafd. 'Mensen staan klaar met hun oordeel. Maar jij en ik kunnen ook ineens op straat komen te leven', zegt kapper Samir Butros. Eén dag per week knipt hij daklozen gratis. 'Een symbool van liefde.'

Tien jaar geleden vluchtte hij uit Irak. 'Als christen was ik niet veilig. Niemand kiest er zomaar voor om alles achter te laten. Ik wist niet waar ik terecht kwam, of ik zou overleven. Ik weet hoe het is om geen dak boven je hoofd te hebben, dat mensen je als shit behandelen. Daklozen knippen is voor mij een symbool van liefde.' Onlangs nam het Leger des Heils contact op. Of samenwerken een idee is? 'Elke kapperszaak leidt mensen op. We kunnen daklozen vragen om als model te werken.' Butros praat met het Leger over de mogelijkheden.

MEEST GELEZEN

september 2019

## Walk of Peace

ALMERE – Samen wandelen voor vrede, verbinding en ontmoeting. Dat is de Walk of Peace met het thema Samen beter, beter Samen, die op zaterdag 21 september wordt gehouden. De start is om 12.00 uur in de burgerzaal in het Stadhuis. "Aan deze wandeling voor de vrede doen 30 Almeerse organisaties mee en iedere Almeerder is uitgenodigd mee te lopen", zegt organisator Wim Kanis.

Voor de route zijn er ook 'goed gesprek bankjes' gemaakt door deelnemers van 50|50 Wood, een project van het Leger des Heils voor mensen die bezig zijn met re-integratie in de samenleving. Elke halteplaats op de route krijgt zo'n bankje, waar mensen plaats kunnen nemen voor een goed gesprek met iemand die misschien om de hoek woont, maar die ze nog nooit echt hebben ontmoet.



### Kerkproeverij 2019

DORDRECHT – Twaalf Dordtse kerken, waaronder het Leger des Heils, doen zondag 29 september mee aan de landelijke Kerkproeverij. 'Komt u zelf niet vaak of nooit in de kerk, maar zou u best eens willen proeven wat het is om een dienst of viering bij te wonen? Dan is de Kerkproeverij een mooie kans.'

november 2019

## Woonzorgcentrum Merenhoef heropend

Na een flinke verbouwing, is op donderdag 7 november Woonzorgcentrum Merenhoef in Maarssen officieel heropend. In het bijzijn van regiodirecteur Jan Jans en locatiemanager Lianne Banda, verrichtten wethouder Linda van Dort, bewoonster mevrouw Peek en stichtingsdirecteur W&G Cornel Vader de officiële opening. Aansluitend was er ruimschoots gelegenheid om het vernieuwde woonzorgcentrum te bekijken. De Together We're One-band van het Leger des Heils zorgde voor feestelijke muziek en Brasserie de Hoeve voor een hapje en een drankje.

Woonzorgcentrum Merenhoef biedt kleinschalige verpleeghuiszorg aan 39 bewoners op de afdeling psychogeriatric, deze bewoners hebben een psychische stoornis die vaak verband houdt met ouderdom, zoals dementie. Ook is



er verzorgingszorg aan 38 bewoners die lichamelijke klachten hebben. Daarnaast zijn er appartementen ingericht voor kortdurend verblijf en aanleunwoningen waar extramuraal zorg geboden

wordt. Merenhoef wil een prettige leefomgeving bieden, die volledig aansluit bij de moderne woon- en leefnormen; gericht op eigen regie van bewoners samen met hun netwerk.



november 2019



## Hackathon

Om samen na te denken over de toekomst van het Leger des Heils in Nederland, kwamen jongeren van het Leger des Heils in het weekend van 8 t/m 10 november 2019 bij elkaar voor een Hackathon. Doel: aan het eind van het weekend acht concreet uitgewerkte ideeën, waar het Leger des Heils meteen mee aan de slag kan.

Op vrijdagavond 8 november kwamen de jongeren bij elkaar op het NDSM-terrein in Amsterdam om een start te maken met het Leger des Heils Hackathon-weekend. Vierentwintig uur lang brainstormden de deelnemers in diverse teams en werkten ze hun beste ideeën uit.

Het weekend is op zondagmiddag samen met de leiders van het Leger des Heils afgesloten.



Leger des Heils opent haar kantoor op Euronext en start landelijke collectieweek

november 2019

## Leger des Heils opent handel op Euronext en start landelijke collectieweek

Met een slag op de gong, opende commissioner Hannelise Tvedt, commandant van het Leger des Heils in Nederland maandag 25 november de handel op de Amsterdamse beurs van Euronext. Het luiden van de gong markeert tevens de start van de landelijke collecte van het Leger des Heils.

Vrijwilligers van het Leger des Heils gaan van 25 tot en met 30 november langs de deuren met de collectebus. De opbrengst van de jaarlijkse deur-tot-deur-collecte is bestemd voor lokale activiteiten waarmee het Leger des Heils sociale uitsluiting en eenzaamheid bestrijdt.



december 2019

## O'G3NE, Jamaï, Samantha Steenwijk en Wolter Kroes in Kerstfeest in de Stad

De EO viert eerste kerstdag dit jaar samen met O'G3NE, Jamaï, Samantha Steenwijk en Wolter Kroes. In het maritiem historische Maassluis brengen de artiesten een mix van welbekende kerstliederen en hartverwarmende popsongs ten gehore.

Door sfeervolle muziek, hoopvolle verhalen en indrukwekkende ontmoetingen bevestigt 'Kerstfeest in de Stad' aandacht aan de geboorte van Jezus en het thema #jebentnietalleen. Het evenement vindt plaats op 8 december 2019; de uitzending is op 25 december vanaf 20.20 uur te zien op NPO 1.

'Kerstfeest in de Stad' is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot het jaarlijkse nationale kersteventement op de Nederlandse televisie. De Eric van Tijn-band zorgt samen met O'G3NE, Jamaï, Samantha Steenwijk en Wolter Kroes voor de muzikale invulling. Daarnaast vertellen de artiesten over hun ontmoeting met een cliënt van het Leger des Heils. Zo trekt Wolter Kroes een dag op met de 31-jarige Melanie die na een dakloze periode weer grip heeft op haar leven en als barista aan het werk is.



Moslimjongeren bezoeken ouderen tijdens kerst

december 2019

## Moslimjongeren bezoeken ouderen tijdens kerst

ALMERE - Dertig jongeren van de Ahmadiyya Moslim Gemeenschap gingen tijdens eerste kerstdag op bezoek bij het zorgcentrum De Toonladder in Muziekwijk. Het zorgcentrum wordt bewoond door 160 ouderen. Er zijn bloemen, wenskaarten en chocolade uitgedeeld aan de bejaarden en aan de medewerkers van het zorgcentrum. Het bezoek werd vooraf aangekondigd in het lokale blad van het zorgcentrum. Aanstaande vrijdag serveert de moskee een maaltijd in de dag- en nachtopvang van het Leger des Heils, ook organiseert de moskee een vuurwerkafval opruimactie op 1 januari in Almere Poort. Tijdens deze feestdagen willen de jongeren de ouderen niet vergeten die vaak alleen zijn, ook tijdens de feestdagen. De ouderen waren ook heel erg blij met de presentjes. Een bejaarde mevrouw zei heel vrolijk tijdens het openen van haar voordeur: 'Ik voel mezelf jong door jonge mensen te ontmoeten'. De jongeren zijn aangesloten bij de Baitul Afyat Moskee, in Almere Poort.





# Internationale Ontwikkeling en Samenwerking

**De afdeling Internationale Ontwikkeling en Samenwerking (IOS) van het Leger des Heils (LdH) ondersteunt vanuit Nederland projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling. We richten ons op thema's die dichtbij onze Nederlandse expertise liggen. Naast noodhulp zijn dat: onderwijs, gezondheidszorg, WASH (water, sanitaire voorzieningen en hygiëne), anti-mensenhandel en inkomsten genererende activiteiten.**

Voor de afdeling IOS was 2019 het eerste jaar in het strategische meerjarenplan (SMP). Met dit vierjarige plan willen we ons de komende jaren richten op de volgende doelen:

- De transitie afronden van een geografische naar een thematische focus. Dit hebben we in de voorgaande periode geïntroduceerd. Onze hoofdthema's blijven: noodhulp, onderwijs, gezondheidszorg (inclusief WASH en anti-mensenhandel), inkomsten genererende activiteiten en capaciteitsopbouw.
- De samenwerking en betrokkenheid bij internationale beleidsontwikkeling en gezamenlijke programma's vergroten. Naast onze uitvoerende partners zien wij de ondersteunende kantoren en de afdeling Program Resource op het hoofdkantoor van het Leger des Heils ook als doelgroepen.
- Verdere focus op het samenwerkingsproces met LdH en niet-partners, en op kwaliteit, waardeborging en effectiviteit.



Om duurzaamheid in ons werk te bereiken, streven we naar de zelfredzaamheid van onze uitvoerende partners. Dit is op zichzelf een langetermijndoelstelling waar we in 2019 door middel van een aantal kleinere doelen aan hebben bijgedragen.

1. We zijn begonnen met een programma van Ann Murray Brown over monitoren en evaluatie in onderwijs op afstand. De training zal lokale projectmedewerkers helpen hun eigen projecten beter te ontwerpen, te monitoren en te evalueren. Dit zal leiden tot effectievere projecten met meer impact.
2. We zijn begonnen met een cursus over lokale fondsenwerving voor implementerende territoria. Deze cursus, ontwikkeld door Wilde Ganzen, moet het LdH-personeel van uitvoerende partners in staat stellen om lokaal fondsen te werven voor projecten met betrekking tot gemeenschapsontwikkeling. Door lokale capaciteit op te bouwen kan de afhankelijkheid van westerse donoren afnemen.
3. Totdat onze uitvoerende partners financieel zelfredzaam zijn, hanteren wij een tussenfase waarin ondersteunende kantoren, zoals IOS in Nederland, hulp blijven bieden, maar dan zonder de traditionele financiële ondersteuning. In 2019 hebben we voor deze tussenfase een fondsenwervingsbeleid ontwikkeld voor ons eigen kantoor, dat ons uitdaagt om externe gekwalificeerde donoren te identificeren die ons en

onze uitvoerende partners kunnen ondersteunen. Het daagt ons uit om samen te werken met stichtingen, bedrijven en individuen die interesse hebben in internationaal ontwikkelingswerk.

4. Voor een effectieve financiering van projecten en programma's, hebben we in 2019 een sectorbeleid ontwikkeld voor de vier belangrijkste sectoren. Door dit beleid te ontwikkelen, hebben we de expertisegebieden bepaald waarin wij als LdH denken een blijvend verschil te kunnen maken in het leven van de armen. We hebben ook uitgewerkt hoe onze geïntegreerde missie de verschillende sectoren verbindt. Dit alles zorgt voor meer duidelijkheid over onze project- en programmakeuzes, maakt het gemakkelijker om kennis op te bouwen en contact op te nemen met kennisinstellingen en donoren. Daarmee creëren we een netwerk van waaruit we onze uitvoerende partners kunnen bemiddelen, waardoor onze rol van 'gewoon donor zijn' langzaam een nieuwe vorm krijgt.
5. Parallel aan ons sectorbeleid faciliteerde onze afdeling de ontwikkeling van een nieuw veiligheids- en beveiligingsbeleid dat meteen werd geïmplementeerd. Dit beleid biedt normen voor veiligheids- en beveiligingsmaatregelen voor alle medewerkers van het Leger des Heils die naar het buitenland reizen. Eind 2019 accepteerden we een nieuwe versie van ons partnerschapsbeleid, dat onze afdeling positioneert op het gebied van internationale partnerschappen.



### Bereik

In 2019 bereikte IOS naar schatting 300.000 begunstigden. Dat zijn 100.000 mensen meer dan in 2018. Deze investering kostte € 2.290.000 inclusief administratieve kosten. De grootste financiële investering werd gedaan in Afrika, waar € 400.000 werd gespendeerd aan projectontwikkeling, waar ongeveer 170.000 begunstigden van profiteerden. In Latijns-Amerika werd de op één na grootste investering gedaan. Daar werd € 375.000 geïnvesteerd voor ongeveer 37.000 begunstigden. Azië komt financieel op de derde plaats met een investering van € 80.000 waar ongeveer 90.000 begunstigden van profiteerden. In Europa werd € 40.000 geïnvesteerd in ongeveer 5.000 mensen.

### Noodhulp

In 2019 besteedde IOS € 250.000 aan noodhulp en risicovermindering bij rampen. Onze activiteiten met betrekking tot noodhulp hebben in korte tijd een groot aantal slachtoffers bereikt. Naar schatting waren dit er 104.000 in 2019.

Enkele hoogtepunten uit 2019 zijn projecten in Indonesië, waar we 18 toiletgebouwen bouwden voor 16 scholen. 1600 kinderen en 100 leerkrachten hebben nu sanitaire voorzieningen binnen handbereik. De leerlingen kregen ook basislessen over hygiëne en milieu.

In Malawi kregen 284 huishoudens kennis en benodigdheden aangereikt om hun oogst te vergroten. Een variatie aan gewassen zorgt nu voor voedselvoorziening gedurende het hele jaar en is beter bestand tegen grote klimaatveranderingen. Deze ontwikkeling verhoogde tevens het inkomen voor de betrokken gezinnen. Met de inkomsten konden de begunstigden andere producten kopen, schoolgeld betalen en investeren in de bouw van een toilet.

### Onderwijs

In Kenia voerden we een project uit op het gebied van 'inclusief onderwijs'. 497 leerlingen met een handicap krijgen (gedurende de laatste 3 jaar) les op basis van een holistische benadering en individuele behoeften. Leraren gebruiken een breder scala aan lesmethoden en -materialen en ze stimuleren de leerlingen om onafhankelijk te worden. Ouders tonen een sterkere betrokkenheid bij de opvoeding van hun kinderen. Ze voelen zich beter geïnformeerd en bevinden zich in een betere positie om hun kinderen thuis te ondersteunen. In de gemeenschappen is het bewustzijn voor de rechten en behoeften van kinderen met een handicap gegroeid en krijgen de kinderen steeds meer ondersteuning vanuit lokale initiatieven.

In Mali ondersteunden we 149 volwassenen met een alfabetiserings- en rekenopleiding waardoor ze in staat werden gesteld hun eigen onderneming op te zetten. Naast de direct begunstigden werden 2.000 mensen er bewust van gemaakt dat geletterdheid een fundamenteel recht is voor vrouwen en meisjes in Mali.

In de Democratische Republiek Congo kregen 208 leraren op 64 basisscholen en middelbare scholen een training om een actievere en reflectievere stijl van lesgeven te gebruiken, gericht op de individuele behoeften en de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs voor 23.242 leerlingen. Verbetering van de onderwijskwaliteit leidt tot betere leerresultaten en stelt leerlingen, met name meisjes, in staat om hun opleiding langer voort te zetten zodat het aantal afgestudeerden vergroot wordt. Inspecteurs van drie provincies kregen een training over deze lesmethode, waardoor ze het gebruik van deze methoden verder kunnen stimuleren.



In Kenia voerden we een project uit op het gebied van 'inclusief onderwijs'.



IN INDONESIË BOUWDE WE 18 TOILETGEBOUWEN VOOR 16 SCHOLEN.





### Capaciteitsopbouw

Zoals eerder vermeld, is ons kantoor een project gestart dat lokale functionarissen de nodige vaardigheden aanreikt om hun eigen projecten beter te ontwikkelen, monitoren en evalueren. De combinatie van training en de passie en energie van de lokale officieren, heeft geresulteerd in een aantal educatieve en inkomsten genererende projecten. Het plan is om dit in 2020 uit te breiden. Ook faciliteren we capaciteitsopbouw door technische ondersteuning te bieden aan 17 gebieden in Afrika. Het doel is dat zij hun eigen territoriaal strategische en gemeenschapsonwikkelingsplannen ontwikkelen. In 2019 wisten 8 van de 17 gebieden een territoriaal strategisch plan te ontwikkelen en nog eens 13 van de 17 ontwikkelden een communautair ontwikkelingsplan.

### Gezondheidszorg

In het thema Gezondheidszorg, inclusief anti-mensenhandel en WASH, werd in 2019 een financiële investering gedaan van € 100.000. Naar schatting profiteerden 118.000 mensen van projecten die door IOS werden gefinancierd. In 2019 konden we, met de steun van een back-donor, financiële en technische ondersteuning bieden aan een uniek project in Tanzania, waar 13 kinderen medische operaties ontvingen en prothesen kregen. De 13 kinderen kregen ook fysiotherapie, gefinancierd door een ander IOS-project, waardoor ze nu een leven kunnen leiden dat fysiek minder beperkend is.

In India hebben we een aantal succesvolle anti-mensenhandel bewustmakingscampagnes gevoerd en een training aan de politie gegeven. Deze

Vrouwelijke leerlingen voelen zich nu veiliger en meer comfortabel om naar school te komen.

training heeft de lokale buy-in verhoogd tot een alomvattende aanpak om mensenhandel te bestrijden.

In Athene voert een lokale groep medewerkers een straatprogramma uit. Hierdoor komen zij in contact met kwetsbare vrouwen die als prostituee werken. De vrouwen hebben hiermee toegang tot medische hulp en begeleiding.

### Water, sanitaire voorzieningen en gezondheid (WASH)

We ondersteunen onze uitvoerende partners bij het aanbieden van primaire gezondheidszorg aan gemarginaliseerde gemeenschappen. Gemarginaliseerde gemeenschappen hebben vaak moeite om toegang te krijgen tot primaire gezondheidszorg vanwege economische en fysieke beperkingen (zoals de afstand), maar ook vanwege het gebrek aan kennis over gezondheid en de preventie van ziekten. In 2019 hebben we in Ghana extra kleedkamers gebouwd naast het toiletgebouw voor vrouwen. Hierdoor voelen vrouwelijke leerlingen zich veiliger en meer comfortabel om naar school te komen wanneer ze hun menstruatie hebben en lopen ze geen onderwijs mis.

Ook werd het programma football-4water geïmplementeerd, wat resulteerde in een verhoogd bewustzijn en verbeterde hygiënepraktijken in 20 scholen en hun gemeenschappen.

In Zimbabwe heeft de bouw van twee waterreservoirs twee gemeenschappen toegang tot water geboden. Dit geeft ook mogelijkheden voor irrigatieprojecten in de toekomst.

### Inkomsten genereren

In inkomsten genererende projecten is in 2019 € 40.000 geïnvesteerd, waarvan 6.869 begunstigten profiteerden. Hoewel het aantal direct begunstigten beduidend minder is dan bij de andere thema's, stellen inkomsten genererende activiteiten de begunstigten in staat om financieel stabiel te worden en zo hun gezinnen te ondersteunen. Dit leidt tot een grotere impact dan aanvankelijk wordt waargenomen.

In Tanzania hebben inkomsten genererende activiteiten een succesvol jaar opgeleverd. De uitvoerende partners hebben een project dat leden van de gemeenschap een opleiding biedt in de horecasector. In 2019 vonden 42 van de 49 studenten die hun beroepsopleiding hadden afgerond, onmiddellijk werk en was 18% in staat een eigen bedrijf te starten. Ook boden 19 hotels stageplaatsen aan voor studenten. Dit was bijna het dubbele van het aantal hotels dat was gepland.

In 2019 vonden 42 van de 49 studenten die hun beroepsopleiding hadden afgerond, onmiddellijk werk.





2

# HET LEGER DES HEILS





Interview met Arscharee

# Er is altijd hoop, ook al zie je het soms zelf niet



Arscharee woont bij Room4U een begeleid wonen project van het Leger des Heils. "Na alle tegenslagen in mijn leven, heb ik weer geleerd om hoop te hebben".



Stapje voor stapje kom ik verder, waar sommige mensen misschien misschien opgeven.

**A**rscharee (25): "Ik ben geboren op Curaçao, toen ik drie jaar was ben ik met mijn ouders naar Nederland gekomen. Wegens omstandigheden ben ik uiteindelijk weggegaan bij mijn ouders en dakloos geworden. Na een periode op straat kon ik bij mijn nichtje wonen. Zij woonde bij het Leger des Heils en zo kwam ik, via haar, in contact met mijn begeleidster Cindy en kreeg ik een eigen plekje. Van Cindy heb ik geleerd om mijzelf terug te trekken, aan mijzelf te denken. Ik cijferde mij vaak weg voor andere mensen, maar uiteindelijk put je jezelf daarmee uit. Hierdoor had ik ook weleens last van schuldgevoelens. Maar als mensen je echt belangrijk vinden, dan snappen ze het wel. Zo niet, dan is diegene niet voor jou".

## Dromen

Arscharee heeft veel hordes moeten overwinnen in haar jonge leven. Toch is ze in staat om alles van twee kanten te bekijken. "Je kan niet altijd alles uit handen geven en andere mensen de schuld geven. Je moet jezelf ook ontwikkelen. Ik probeer altijd positief te blijven en daarbij weet ik dat er iemand is die mij kracht geeft. Stapje voor stapje kom ik verder, waar sommige mensen misschien opgeven. Mijn droom is een plekje voor mijzelf. En in de toekomst wil ik een weeshuis oprichten,

dat wil ik al van kleins af aan. Eerst wil ik in Nederland spullen verzamelen en dit dan zelf brengen waar het het hardste nodig is. De wereld is best anders dan vroeger, mensen vertrouwen elkaar niet echt meer. Dus als ik dit ga doen, dan wil ik ook echt met foto's bewijzen dat de spullen aankomen bij de mensen die het nodig hebben. Ik mis de eenheid. Iedereen heeft het over beter of slechter en de verschillende huidskleuren. Terwijl ik juist vind dat iedereen even kostbaar is, iedereen is toch hetzelfde".

In de toekomst wil ik een weeshuis oprichten, dat wil ik al van kleins af aan.

## Prove to move

Op school deed Arscharee mee aan het project "Prove to Move". Ze haalden overal lege flessen op en met het wisselgeld werden pakketjes eten gemaakt. Deze pakketjes werden vervolgens bij het Leger des Heils gebracht, bij gezinnen die dit hard nodig hadden. "Dit is mij bij gebleven, dat gaf mij een goed gevoel. Ik wil bezig zijn en

mensen helpen, daar liggen mijn kwaliteiten. Op dit moment werk ik in de ouderenzorg. In augustus ga ik verder met mijn opleiding tot gespecialiseerd pedagogisch medewerker. Ik was hier al mee gestart, maar omdat ik dakloos werd moest ik mijn opleiding stoppen. Niet dat ik dat wilde, maar ik had geen inschrijfadres meer en daardoor moest het wel. Dit was een enorme tegenslag voor mij. Nu mag ik het eerste jaar in ieder geval overslaan, dat is positief".

## Er is altijd hoop, ook al zie je het soms zelf niet

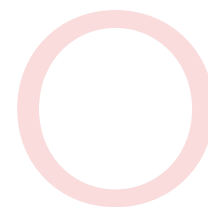
"Na alles wat ik heb meegemaakt had ik soms het idee, jeetje zoveel tegenslagen, wanneer houdt het op. Aan de andere kant hebben deze tegenslagen mij gevormd naar de persoon die ik nu ben. Ik hield er nooit van om te praten, maar nu durf ik dat zonder angst, zonder bang te zijn om fouten te maken. Ik weet nu dat er altijd hoop is, ook al zie je het soms zelf niet. Mijn passie is zingen en iedereen zegt dat ik dat goed kan. Mijn nichtje wilde mij opgeven voor Idols, maar dat wil ik niet. Voor mij is het geen wedstrijd. Het is voor mij een manier om te laten zien wie ik ben en wat ik allemaal in mij heb!"





# De 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.



ns 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, adherent-leden 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 2019 zijn er 3.320 heilssoldaten.

Mensen die geen heilssoldaat willen zijn, maar zich wel thuis voelen bij onze kerk, kunnen adherent-lid worden (1.153 per einde 2019). Zij onderschrijven wel de doelstellingen van het Leger, maar leggen geen beloftes af en dragen ook geen uniform. Daarnaast kennen we jeugdleden: de 'jongsoldaten' (359 per einde 2019). Zij doen mee aan jeugdprogramma's binnen het kerkelijk werk.

## Heilsofficieren

Een bijzondere groep heilssoldaten wordt gevormd door onze heilsofficieren (97 actief dienende officieren per einde 2019). Heilssoldaten kunnen officier worden, als zij op basis van een geestelijke 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. Officieren 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.

Officieren 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 Heils cultuur, een belangrijke rol. Van de betaalde medewerkers (6.883 per einde 2019) 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 2019 zijn er circa 2.000 vrijwilligers met een vrijwilligersovereenkomst actief geweest. Daarnaast zetten zich jaarlijks ongeveer 12.000 mensen vrijwillig voor de organisatie in, bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse collecte, bij sociale vakanties, buurt- en wijkgerichte activiteiten, soepbusroutes, activiteiten met en voor cliënten en bewoners, enzovoort.



**6.883**  
MEDEWERKERS

**97**  
OFFICIEREN

**14.000**  
VRIJWILLIGERS

**3.320**  
HEILSSOLDATEN

**1.153**  
ADHERENTLEDEN

**359**  
JONGSOLDATEN





# Textielinzameling

**Via ReShare zamelt het Leger des Heils sinds jaar en dag gebruikt textiel in. Het textiel wordt, meestal via de bekende kledingcontainers, ingezameld in gemeenten en rechtstreeks via de geloofsgemeenschappen en tweedhandskledingwinkels van het Leger des Heils.**

**W**e verwijderen het afval en brengen een grove scheiding aan tussen gebruikte kleding, overig textiel, schoenen, enzovoort. Een deel van de ingezamelde kleding sorteren we vervolgens zelf: herdraagbare kleding verkopen we in onze winkels aan mensen die rond moeten komen van een laag inkomen, of we verstrekken dit gratis aan mensen in nood. Niet door ons gesorteerd textiel verkopen

we in 'bulk' aan organisaties die in minder welvarende landen gebruikte kleding verkopen of aan andere sorteerbedrijven. Het niet herbruikbare textiel verkopen we in 'bulk' aan organisaties die hiervoor andere toepassingen hebben.

Enkele jaren geleden zijn we gestart met de 'ReShare Stores': frisse, trendy winkels, op een goede locatie, met een groot assortiment aan kwaliteitsvintage- en tweedhandskleding. Deze winkels richten zich primair op mensen met een kleine portemon-

nee. Ook komen er trendsetters op het gebied van mode, studenten en milieubewuste consumenten. Mensen die geen geld hebben voor tweedhands kleding geven we een waardecheque, bijvoorbeeld in samenwerking met voedselbanken, de geloofsgemeenschappen of hulpverleners van het Leger des Heils zelf. Eind 2019 zijn er elf ReShare Stores, echter die in Apeldoorn is begin 2020 vanwege tegenvallende financiële resultaten gesloten.

Het inzamelen van textiel gebeurt in veel gemeenten en regio's in Nederland op basis van aanbestedingen, die meestal leiden tot meerjarige contracten. Daardoor moet ReShare in de meeste gevallen aan gemeenten en regionale afvalinzamelaars een vergoeding per ingezamelde kilo gebruikt textiel betalen. Onder invloed van 'fast-fashion' en 'afvalscheiding' neemt de ingezamelde hoeveelheid gebruikt textiel toe en de kwaliteit daarvan af. Dit heeft tot gevolg dat de bulkprijzen van gebruikt textiel dalen, terwijl de contractuele inzamelvergoedingen blijven gelden en niet in een zelfde tempo en omvang meedalen, waardoor ReShare met grote financiële tekorten wordt geconfronteerd.

Om dit te stoppen heeft Leger des Heils ReShare in 2019 een verschuiving in zijn bedrijfsmodel ingezet die gepaard ging met een reorganisatie. Deze verschuiving speelt in op het gegeven dat de kledingindustrie een van de meest vervuilende industrieën ter wereld is. Onder invloed van zowel een groeiend bewustzijn van het publiek als de toenemende (milieu) eisen die lokale, nationale en Europese overheden stellen aan de inzameling en verwerking van gebruikt textiel, zal er meer behoefte ontstaan aan sortering van gebruikt textiel. Voor hergebruik, voor recycling, voor een betere verwerking van reststromen en ter voorkoming van export van onbruikbare reststromen.

De aanpassing in het bedrijfsmodel van ReShare is dan ook vooral gericht op een betere verwerking van gebruikt textiel. ReShare gaat een fors groter deel gebruikt textiel zelf sorteren en zal in beginsel geen vergoedingen meer betalen voor ingezamelde kilo's textiel. Eind 2019 heeft ReShare een nieuw sorteercentrum in Deventer operationeel in gebruik genomen. In 2019 werd door ReShare, inclusief de kosten van de reorganisatie, een verlies geleden van 4,5 miljoen euro.

ReShare participeerde in 2019 in het consortium 'Smart Fiber Sort' dat erop gericht is nieuwe technologie (Fibersort) te exploiteren zodat niet-herbruikbaar textiel kan worden omgezet in een grondstof voor

nieuwe toepassingen. Het Leger des Heils omarmt de innovatieve Fibersort-techniek omdat textielrecycling onder druk staat: er komt steeds meer 'onbruikbaar' textiel binnen. Daar moeten we iets mee. De Fibersort-machine kan grote hoeveelheden gemengd textiel automatisch sorteren op vezeltype. Zo ontstaan zuivere productgroepen, van bijvoorbeeld wol of katoen, die weer gebruikt kunnen worden als grondstof voor nieuwe textielproducties.

**We willen de productie en het transport van nieuw textiel terugdringen en zo CO<sub>2</sub>-uitstoot reduceren.**

Het inzamelen van textiel is een enerverend onderdeel van ons werk. Omdat de branche in ontwikkeling is en omdat we ons met deze activiteit richten op de relatie 'mens en milieu'. We willen de productie en het transport van nieuw textiel terugdringen en zo CO<sub>2</sub>-uitstoot reduceren. Ook willen we de hoeveelheid 'onbruikbaar' textiel terugdringen en verantwoord verwerken. Dat stelt ons voor de taak het optimale te halen uit het textiel dat we binnenkrijgen.







# Samenwerkingsverbanden

**Om doelstellingen te kunnen realiseren en vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoekt het Leger des Heils altijd actief naar samenwerking. In 2019 werd onder meer samengewerkt met onderstaande organisaties.**

## Stichting Life Goals

Stichting Life Goals Nederland werkt als landelijk aanjager van lokale sportprogramma's voor kwetsbare mensen. Kwetsbare mensen hebben nauwelijks toegang tot regulier sportaanbod. Juist voor hen kan sport een geweldig instrument zijn om er weer bij te horen. Life Goals biedt daartoe een aantal bijzondere sportprogramma's. Life Goals organiseert de cursus Maatschappelijke Sportcoach. Hierin leren welzijnsmedewerkers en sporttrainers hoe zij sport kunnen gebruiken als middel voor de persoonlijke ontwikkeling van kwetsbare mensen. Verder organiseert Life Goals jaarlijks in een aantal gemeenten sportfestivals met als kernactiviteit zaal-/straatvoetbaltoernooien waaraan elke keer enkele tientallen mannen- en vrouwen-teams deelnemen.

## Raad van Kerken

De Raad van Kerken in Nederland, waarin het Kerkgenootschap Leger des Heils participeert, is een landelijk samenwerkingsverband van 18 christelijke kerken en organisaties die de oecumenische dialoog bevordert. Deze raad houdt zich bezig met de eenheid van de christelijke kerken

en wil hier concreet gestalte aan geven. De raad bezint zich op vragen die betrekking hebben op christelijk geloof, kerk en samenleving. De Raad van Kerken is tevens een gesprekspartner voor het kabinet.

## MissieNederland

Het Kerkgenootschap Leger des Heils participeert in MissieNederland. Dit netwerk bestaat uit kerkgenootschappen, lokale kerken, christelijke ondernemers en christelijke organisaties. MissieNederland wil deelnemers bijeenbrengen voor ontmoeting, inspiratie en onderlinge opbouw en samenwerking en wil hen een stem geven in kerk, media en samenleving.

## Micha Nederland

Het netwerk van Micha Nederland bestaat uit 23 kerkelijke organisaties, christelijke ngo's en maatschappelijke organisaties. Micha Nederland komt op voor gerechtigheid en verbindt, inspireert en activeert kerken en organisaties om actief christen te zijn in deze wereld. Het Leger des Heils is bij dit netwerk aangesloten omdat ook het Leger strijdt tegen armoede, uitsluiting, onrecht, sociale wantoestanden en zinloosheid.

## Scouting Nederland

Het Leger des Heils heeft een aantal scoutinggroepen. Deze groepen zijn lid van Scouting Nederland en maken gebruik van methodes, materialen, trainingen en evenementen die Scouting Nederland ontwikkelt en aanbiedt. Het Leger des Heils scoutingterrein in Lunteren is officieel aangemerkt als Scouting Labelterrein.

## Landelijk Overleg voor Vrijwilligersorganisaties in de Zorg

Het Landelijk Overleg voor Vrijwilligersorganisaties in de Zorg (LOVZ), waaraan het Kerkgenootschap Leger des Heils deelneemt, biedt een platform onder de paraplu van de vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). Via het LOVZ kunnen vrijwilligersorganisaties in de zorg inhoudelijke kennis en ervaring uitwisselen, inspiratie opdoen, nadenken over de specifieke rol van de vrijwilliger en samenwerkingsverbanden op deelterreinen binnen de vrijwillige zorg opzetten.

## World Servants

Jongeren en volwassenen van het Leger des Heils participeren in

projecten van deze christelijke organisatie die met hulp van groepen uit Nederland scholen, klinieken, schoonwater-voorzieningen en huizen bouwt in ontwikkelingslanden. Naast de concreet geboden hulp, krijgen de deelnemers en hun achterban meer kennis van de problematiek in ontwikkelingslanden.

## Prisma en PerspActive

Leger des Heils Internationale Ontwikkeling en Samenwerking is lid van Prisma en PerspActive. Prisma is een vereniging van 20 christelijke ontwikkelingsorganisaties. Het doel is om door onderlinge samenwerking de strijd tegen armoede in de wereld te versterken. De werkzaamheden van PerspActive zijn er op gericht om namens en samen met de andere negen leden te werken aan een wereld waarin mensen samenleven in waardigheid, rechtvaardigheid, welzijn en met zorg voor de schepping samenleven. Waar Prisma vooral gericht is op kennis delen, netwerken en lobbyactiviteiten in Den Haag, heeft PerspActive als doel om in wisselende coalities van leden ontwikkelingsprogramma's, met name in Afrika, op te zetten. Daarbij ligt de focus op het verbinden van generaties en het inzetten van jonge mensen.



## Brancheorganisaties

Het Leger des Heils is een actieve deelnemer aan tal van overlegplatformen in het maatschappelijk middenveld. De organisatie participeert in een aantal zorg-gerelateerde brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Valente, Actiz, GGZ-Nederland. Ook is het Leger des Heils lid van Goede Doelen Nederland, de branchevereniging van de goededoelensector. Afdeling Internationale Ontwikkeling

en Samenwerking (IOS) is lid van de op ontwikkelingswerk gerichte branchevereniging Partos. Internationaal maakt afdeling IOS deel uit van de Development Consultancy Group. Deze internationale Leger des Heils-werkgroep adviseert de leiding van het Internationale Leger des Heils inzake ontwikkelingsbeleid. Leger des Heils ReShare is lid van de VHT, de brancheorganisatie voor de textielherwinningindustrie en de NVRD - Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement.







*Met zou mooi zijn als we beter kunnen aansluiten op welzijns- en maatschappelijk werk. Waarbij we mensen meer kansen kunnen bieden.*

Minister Sander Dekker  
over leven na detentie

INTERVIEW

## “Zodra je ze loslaat, is de kans groot dat het mis gaat”



**H**et Leger des Heils ziet dagelijks talloze mensen vastlopen in onze complexe samenleving. Dat geldt zeker ook voor degenen die na een gevangenisstraf weer gaan deelnemen aan die samenleving. Zaken als inkomen, woonruimte en werk zijn dan vaak niet goed geregeld. Hoe voorkomen we dat deze mensen meteen weer in de problemen komen? Een gesprek tussen Sander Dekker, minister voor Rechtsbescherming en Cornel Vader, voorzitter van de Stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclustering.

Dekker kent de problematiek en geeft aan: “We hebben te maken met twee zaken: de straf die iemand krijgt en het werken aan een toekomst na die straf. Om in ons rechtssysteem geloofwaardig en effectief te kunnen zijn, moet de uitvoering van de straf dichtbij de uitspraak van de rechter blijven. Straf is straf en dat betekent niet dat iemand na het uitzitten van twee derde van de opgelegde detentie automatisch vrijkomt. Er is ook een element van vergelding en het gedrag van betrokkene. Tegelijk geldt dat we ervoor moeten zorgen dat mensen na het uitzitten van hun straf weer op een veilige en verantwoorde manier kunnen deelnemen aan de maatschappij. Daar moe-

ten we hen bij helpen en op dat gebied zijn er nog wel wat uitdagingen.”

### Een wereld te winnen

“Eén van de eerdere ministers op deze post, Piet Hein Donner, is ooit begonnen met zogenaamde ‘kwartiermakers’ op gemeentelijk niveau,” merkt Vader op. “Mensen die ex-gedeteneerden, na hun celstraf, begeleiden op de weg naar herstel. Zorgdragen voor een dak boven hun hoofd, mogelijkheden zoeken voor werk en dagbesteding, dat soort zaken. In veel gemeenten loopt dat niet goed. Juist ook in deze tijd is dat wel nodig, met name voor kortgestraften, die nu nog te vaak van de radar verdwijnen en bijvoorbeeld in de opvang terecht komen, of op een camping of in een kraakpand verblijven. Hoe kunnen we die groep nou beter helpen? Er zit een groot gat tussen het moment waarop deze mensen zich, na detentie, met een blauwe vuilniszak, bij de poort melden en een verantwoorde en veilige deelname aan de samenleving. Daar is nog een wereld te winnen.”

### Knip moet minder hard worden

“We hebben het hier ook over mensen die vaak moeilijk te sturen zijn. Het zou goed zijn om over een stok achter de deur te beschikken, waarmee deze doelgroep wellicht wat langer aan ons toezicht wordt



Vanaf dag 1 dat er een strafzaak begint, moet je al gaan werken aan re-integratie.

toevertrouwd, maar waarmee we ook betere resultaten kunnen bereiken,” voegt Vader toe. Dekker merkt op “Jullie zijn als Leger des Heils een van de weinige organisaties die zowel aan de voor- als de achterkant van detentie een formele rol hebben. De reclasering adviseert voorafgaand aan een rechtszitting en voert na detentie het toezicht uit. Als we willen dat deze mensen na detentie op een betere manier kunnen integreren in de samenleving, moet de knip minder hard worden. Vanaf dag 1 dat er een strafzaak begint, moet je al gaan werken aan re-integratie. Daar ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid en het Leger des Heils zou daar ook een belangrijke rol in kunnen spelen.”

#### Zodra je ze loslaat...

Een combinatie van justitieel en bestuurlijk toezicht lijkt voor de hand te liggen. Wellicht zelfs gedwongen. Vader geeft daar een voorbeeld van: “Recentelijk hebben we een pilot gehad in de Drechtsteden. Daarin had de burgemeester een prominente rol in het eerder aanbieden van zorg en toezicht voor mensen die grensoverschrijdend gedrag vertonen. Ook het Openbaar Ministerie en maatschappelijke organisaties waren daarbij betrokken. Van deze mensen – die al in beeld zijn – is al vrij snel duidelijk dat ze tussen wal en schip dreigen te komen. Daar kun je ook vanuit bestuurlijke verantwoordelijkheid op sturen.” Dekker reageert: “Een interessante gedachte, waarbij ik denk dat de bestaande wet- en regelgeving, ik denk bijvoorbeeld aan de verplichte GGZ, het mogelijk maakt om meer dwang te realiseren. Ook de Wet langdurig toezicht biedt mogelijkheden om meer en langer te sturen op gedragsbeïnvloedende maatregelen. We zullen met alle professionals in dit veld verantwoordelijkheid moeten pakken voor deze doelgroep, want zodra je ze loslaat, is de kans groot dat het mis gaat.” Cornel Vader: “Zou er een manier van werken denkbaar zijn om toezicht vanuit het mi-



nisterie dichterbij de wijk te brengen? Om reclasseringstaken lokaler in te vullen?” Sander Dekker is niet per se tegen: “Het zou mooi zijn als we beter kunnen aansluiten op welzijns- en maatschappelijk werk. Waarbij we mensen meer kansen kunnen bieden. En wat mij betreft: hoe lokaler, hoe beter.”

Een andere optie zou volgens Dekker het voorwaardelijk sepot kunnen zijn. Als een zaak voorwaardelijk wordt geseponeerd, wordt van de verdachte verwacht dat hij voor een bepaalde termijn geen strafbare feiten zal plegen en zich houdt aan de voorwaarden of aanwijzingen van een door het Openbaar Ministerie toegewezen persoon. De minister: “Als de geschiedenis van een verdachte bekend is, kunnen we een voorwaardelijk sepot opleggen. Geen celstraf, maar sturen op toezicht. Daar zouden we met de verantwoordelijke organisaties eens goed naar kunnen kijken.”

#### Samenwerken noodzakelijk

Cornel Vader ziet de problematiek ook breder: “Wij lopen in de praktijk van ons werk aan tegen zaken die belemmerend zijn in de basale bestaansbehoefte van mensen. Gebrek aan passende woonruimte, inkomensproblematiek en werk. Dat is een

Je zou als gemeenten zo kunnen samenwerken dat je op bepaalde thema's gezamenlijk kunt optrekken. Namens 15 of 20 gemeenten ineens bijvoorbeeld. Voor justitie geldt dat overigens niet. Dat blijft in mijn optiek een landelijke verantwoordelijkheid. Het handhaven van het (straf)recht is geen lokale taak. Daar wil je overal en altijd hetzelfde niveau en dezelfde kwaliteit. Dat is overigens geen reden om niet te werken aan een situatie waarin de knip van detentie naar samenleving minder hard wordt. En ik zie daar in een belangrijke taak weggelegd voor partners als het Leger des Heils.”

Het Leger des Heils vervult een belangrijke brugfunctie tussen detentie en de wereld daarbuiten.

#### Het verschil blijven maken

Afsluitend geven beide gesprekspartners elkaar nog iets mee. Cornel Vader begint: “Ik zou graag zien dat de reclasering onder de verantwoordelijkheid van de minister meer lokaal vormgegeven wordt. Voorkomen én genezen is wat ons betreft het devies.” Sander Dekker besluit: “Ik blijf me inzetten voor een goede samenwerking met het Leger des Heils en vergelijkbare organisaties. Jullie vervullen een belangrijke brugfunctie tussen detentie en de wereld daarbuiten. Jullie maken daarbij het verschil voor heel veel mensen. Ik wil jullie aanmoedigen die rol te blijven pakken.”

verantwoordelijkheid van meer departementen, overheidsinstanties, gemeenten en marktpartijen. In die samenwerking valt nog veel te verbeteren. Toezicht en straf voor mensen die vastlopen in onze samenleving is niet genoeg. We moeten ook iets kunnen doen.” Sander Dekker is het daarmee eens: “Ik weet dat de samenwerking op lokaal niveau soms complex is. Daar waar bestuurders, toezichthouders en hulpverleners met de poten in de modder staan, moet je ingewikkelde situaties ter plekke maar kunnen oplossen. Een hele toer soms. Ik ben blij dat we in het bestuurlijk akkoord van vorig jaar met reclasering, DJI en gemeentes concrete afspraken hebben kunnen maken.”

#### Centraal, decentraal

Ondanks dat Vader voorstander is van de uitgangspunten van de decentralisaties, ziet hij ook nadelen: “Vroeger konden we veel zaken met een paar gesprekken op de verantwoordelijke ministeries regelen. Nu moeten we met 355 gemeenten om tafel...” Dekker: “Decentralisatie heeft ons veel gebracht. Je kunt zaken nu op de plek regelen waar je meteen het verschil kunt maken. Ik kan me wel voorstellen dat dat soms lastig is voor organisaties die landelijk opereren. Daar moeten we oplossingen voor zoeken.



3

# 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.**

**V**óór 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 verschillende 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 daartoe als coördinerend en richtinggevend orgaan fungeert.

In de governancestructuur van het Leger des Heils functioneren binnen de verschillende entiteiten, inclusief vacatures, 19 toezichhouders. Vier 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, de financieel secretaris en de (waarnemend) territoriaal president van de vrouwenorganisaties. Zij verrichten, naast hun functies in de toezichthoudende organen van de stichtingen, dagelijkse werkzaamheden ten behoeve van het Kerkgenootschap Leger des Heils. Zij ontvangen geen salaris, maar een vergoeding voor levensonderhoud en hebben daarbij de beschikking over een dienstwoning. Daarnaast worden zes 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 Majoor Bosshardt Prijs voor een betere samenleving werken op basis van het Raad van Toezichtmodel. De eerste twee genoemde stichtingen werken met een aantal vaste werkcommissies:

de commissie Kwaliteit en Veiligheid, de Auditcommissie en de Selectie- en remuneratiecommissie. De overige stichtingen en Kerkgenootschap Leger des Heils hanteren het Raad van Beheer-model.

De algemene dagelijkse leiding van het Kerkgenootschap en de stichtingen (behoudens de stichting Leger des Heils Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving) berust bij een aantal bezoldigde 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 in de betreffende entiteit. De (stichtings)directie van een entiteit is verplicht regelmatig verantwoording af te leggen aan het betreffende toezichthoudende orgaan. De directie woont in de regel de vergaderingen van het betreffende toezichthoudende orgaan bij.

**De verschillende entiteiten van het Leger des Heils in Nederland maken deel uit van de internationale organisatie The Salvation Army.**

Het toezichthoudende orgaan benoemt, schorst of ontslaat de statutair directeuren van de betreffende stichting en stelt hun arbeidsvoorwaarden vast. Het toezichthoudende orgaan bepaalt het aantal (stichtings)directeuren en regelt de verdeling van taken en bevoegdheden tussen de directeuren. Het toezichthoudende orgaan is bevoegd de directie bindende richtlijnen en/of instructies te geven met betrekking tot het uitoefenen van haar 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 (stichtings)directies. Besluitvorming van beleid vindt plaats binnen het bestuurlijke kader van de verschillende entiteiten.



### Evaluatie directie en toezichhoudend orgaan

De respectievelijke toezichhoudende organen van de stichtingen kennen een evaluatiesysteem voor het functioneren van (leden van) de directie en een zelfbeoordeling door het betreffende toezichhoudende orgaan. Ook wordt de onderlinge samenwerking tussen stichtingsdirectie en toezichhoudend orgaan geëvalueerd. Bevindingen uit deze evaluatie hebben in enkele gevallen geleid tot aanpassingen in de werkwijze van het toezichhoudende orgaan en de directie.

### Beloning toezichhouders

De toezichhoudende organen van Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving ontvangen een vacatievergoeding van € 150 (excl. btw) per vergadering. Het honorarium voor toezichhouders van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bedraagt € 300 (excl. btw) per vergadering (inclusief commissievergaderingen).

Toezichhouders die zijn aangesteld door de Generaal van The Salvation Army ontvangen hiervoor geen aparte vacatievergoeding. De werkzaamheden van Bestuurs- en Raad van Toezicht-leden van het Leger des Heils zijn belast met btw.

### 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 uitvoerend verantwoordelijken een begroting en een jaarplan worden opgesteld die, na voorafgaande goedkeuring van het toezichhoudende orgaan, door de directie 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 Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving 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 toezichhoudende orgaan te bespreken en vast te stellen. Conform de betreffende governancecodes is de externe accountant aanwezig in de vergadering van het betreffende toezichhoudende 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 overlegd.

### HET LEGER DES HEILS ACHT ZICH GEBONDEN AAN DE TOEPASSING VAN ONDER MEER DE VOLGENDE GOVERNANCECODES:

- Zorgbrede Governance Code;
- Reglement CBF-erkenning Goeddoelenorganisaties;
- Codes en richtlijnen voor leden Goede Doelen Nederland;
- Investeren in een betere wereld, (professor H. Hummels), Code Duurzaam Beleggen;
- UN Principles for Responsible Investment.

Leger des Heils  
Fondsenwerving  
is de houder  
van het CBF-  
certificaat Erkend  
Goed Doel.



# Besturen en toezichhoudende organen

Per 31 december 2019 bestonden de Raden van Toezicht, besturen en directies van het Leger des Heils uit de volgende personen:

#### Kerkgenootschap Leger des Heils Bestuur

- Commissioner Hannelise Tvedt, commandant
- Kolonel Henrik Andersen, chef-secretaris
- Lt.-kolonel John den Hollander, financieel secretaris

#### Veldsecretaris (operationeel directeur)

- Majoor drs. Richard de Vree

#### Stichting Leger des Heils Bestuur

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter
- Kolonel Henrik Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel John den Hollander, secretaris-penningmeester

#### Stichtingsdirectie

- Lt.-kolonel John den Hollander

#### Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg / Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering Raad van Toezicht

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter
- Kolonel Henrik Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel John den Hollander, penningmeester
- Mr. drs. Arjan Lock
- Prof. dr. Willemien den Ouden
- Drs. Paul Venhoeven, secretaris
- Mr. drs. Jan de Vries
- Marianne Waling-Huijsen

#### Stichtingsdirectie (bestuur)

- Envoy drs. Cornel Vader, voorzitter stichtingsdirectie
- Kapitein Harm Slomp RA, stichtingsdirecteur

#### Stichting Leger des Heils Dienstverlening / Stichting Leger des Heils ReShare Raad van Toezicht

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter
- Kolonel Henrik Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel John den Hollander, secretaris
- Mr. Carolien Heemskerk
- Envoy Rien Heijboer
- Harm Vollmuller
- Vacature (1)

#### Stichtingsdirectie (bestuur)

- Envoy Harm van Teijlingen

#### Stichting Leger des Heils Fondsenwerving Bestuur

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter
- Kolonel Henrik Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel John den Hollander, ambtelijk secretaris
- Henk Morsink
- Piet Stigter
- Els de Waard-Fransooijs
- Vacature (1)
- Vacature (2)

#### Stichtingsdirectie

- Envoy Harm van Teijlingen

#### Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving Raad van Toezicht

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter

#### Bestuur

- Commissioner Netty van der Harst-Kruisinga, voorzitter bestuur
- Dik van den Hoek, vice-voorzitter bestuur
- Lt.-kolonel John den Hollander, secretaris-penningmeester
- Kolonel Lisbeth Andersen

#### Scoutingvereniging Leger des Heils Groepsbestuur

- Geert-Jeroen Klootsema, voorzitter
- Peter Hilhorst, secretaris
- Lt.-kolonel John den Hollander, penningmeester

#### Beschermvrouwe

- Kolonel Lisbeth Andersen

#### Territoriale Raad

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter
- Kolonel Henrik Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel John den Hollander
- Kolonel Lisbeth Andersen
- Majoor drs. Richard de Vree
- Envoy drs. Cornel Vader
- Kapitein Harm Slomp RA
- Envoy Harm van Teijlingen





# Overzicht nevenfuncties

De governanceregelingen bevelen aan om (neven)functies van de toezichthouders en directieleden naast hun functie bij de entiteiten van het Leger des Heils zichtbaar te maken.

## Commissioner Hannelise Tvedt

- Geen externe nevenfuncties

## Kolonel Henrik Andersen

- Geen externe nevenfuncties

## Kolonel Lisbeth Andersen

- Geen externe nevenfuncties

## Luitenant-kolonel John den Hollander

- Bestuurslid Stichting Missie Nederland te Driebergen
- Lid Financiële commissie Raad van Kerken Nederland te Amersfoort

## Majoor Richard de Vree

- Geen externe nevenfuncties

## Envoy drs. Cornel Vader

- Lid Raad van Toezicht, Stichting Christelijk Sociaal Congres
- Lid Raad van Advies, Zorginstituut Nederland

## Kapitein Harm Slomp RA

- Lid FEZ Commissie Bestuur Nederlands Bijbel Genootschap, Haarlem

## Envoy Harm van Teijlingen

- Lid bestuur Nationale Reclasserings Actie, Utrecht

## Envoy Rien Heijboer

- Vice-voorzitter bestuur Stichting Open Huis Goes tot 01-05-2019
- Lid raad van toezicht ZorgSaam Zorggroep Zeeuws Vlaanderen te Terneuzen
- Voorzitter Raad van Toezicht Zeeuwse Huisartsen Coöperatie
- Voorzitter bestuur Stichting Ondersteuning Mantelzorg en Vrijwilligers te Goes
- Voorzitter bestuur Stichting Vrienden Cliënten Emergis te Goes
- Lid korpsraad & pastorale raad korps Goes Leger des Heils
- Lid regioteam Zeeland – Zuid West Nederland Leger des Heils

## Harm Vollmuller

- DGA RISK ventures BV en gelieerde (dochter) vennootschappen
- DGA Vollmuller Beheer BV

## mr. Carolien Heemskerk

- Zelfstandig juridisch adviseur Heemskerk Legal

## drs. Anja Immink

- Apotheker, Alphega apotheek Dronten-Zuid
- Lid van Raad van Toezicht Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland (MDF)
- Voorzitter Betty Dekker Fonds Dronten

## mr. drs. Arjan Lock

- Voorzitter Raad van Bestuur Evangelische Omroep
- Bestuurder Productiehuis EO BV
- Voorzitter bestuur Obadjaberaad
- Lid bestuur Bijzondere Leerstoel 'Kerk in de context van de Islam'
- Lid adviesraad Evangelische Hogeschool Amersfoort
- Lid Comité van Aanbeveling Edukans
- Lid Raad van Advies mastervariant Besturen van Maatschappelijke organisaties
- Lid Algemene Raad Koninklijke Nederlandse Vereniging 'Onze Luchtmacht'

## Henk Morsink

- Kanselier der Nederlandse Orden
- Voorzitter St. Cavalerie Ere Escorte
- Voorzitter CIO-M
- Lid Raad van Toezicht CSG Reggesteyn
- Voorzitter Stichting NLC
- Voorzitter buurtvereniging 't Hexel

## prof. dr. Willemien den Ouden

- Hoogleraar bestuursrecht Universiteit Leiden en wetenschappelijk directeur van het Instituut Publiekrecht aan deze universiteit
- Voorzitter van het bestuur van de Vereniging voor bestuursrecht (VAR)
- Rechter plaatsvervanger in het College van Beroep voor het bedrijfsleven
- Lid van de bezwaarschriftenadviescommissie van NPO
- Lid bestuur Stichting Recht en Overheid
- Lid van de Referendumcommissie
- Lid van de Regieraad Responsieve Overheid (BZK)
- Lid Adviescommissie Uitvoering Toeslagen (Cie Donner)

## Piet Stigter

- Secretaris Eerste Vereniging van Vogelvrienden, Almere
- Assistent-penningmeester korps Almere
- Administrateur korpsen Lelystad, Hilversum, Alkmaar en Bovenkarspel

## drs. Paul Venhoeven

- Voorzitter Raad van Bestuur Alexander Monro Borstkankerziekenhuis
- Lid Raad van Toezicht en Voorzitter AC van Stichting GGZ InGeest
- Bestuurslid en penningmeester Stichting HIV-Monitoring

## mr. drs. Jan de Vries

- Voorzitter CNV Connectief
- Lid algemeen bestuur CNV Vakcentrale
- Voorzitter Christelijke Centrale van Onderwijs- en Overheidspersoneel (CCOOP)
- Lid Raad van Toezicht CAOP
- Lid Coöperatiebestuur PGGM
- Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland (dagblad Trouw)
- Voorzitter en ouderling Hervormde Gemeente Goudriaan (PKN)
- Lid Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen (ingesteld door het kabinet)

## Els de Waard-Fransooijs

- Voorzitter Stichting Vrienden van Daelhoven, Soest
- Ouderling PKN gemeente, Soest

## Marianne Waling-Huijsen

- Lid Raad van Toezicht Gemiva-SVG

## drs. W.J. Adema RA MBA

- Directeur zorg bij Zorgverzekeraars Nederland
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Compassion NL, Apeldoorn
- Voorzitter RvT Interaktcontour, Nunspeet
- Penningmeester Stichting Vermogensbeheer Hoogeland Zorg, Beekbergen

## drs. W.H.M. van Heugten

- Lid ledenraad Nederland Filantropieland
- Voorzitter werkgroep schenken en nalaten Goede Doelen Nederland





# Rooster van aftreden toezichthouders

|   | Datum<br>benoeming | Einde periode<br>eerste termijn | Einde periode<br>laatst mogelijke<br>termijn |
|---|--------------------|---------------------------------|--|
| Commissioner Hannelise Tvedt <sup>1</sup>   | 1 augustus 2018    | 1 augustus 2023                 | 1 augustus 2028                              |
| Kolonel Henrik Andersen <sup>1</sup>        | 1 september 2014   | 1 september 2019                | 1 september 2024                             |
| Lt.-kolonel John den Hollander <sup>1</sup> | 14 november 2016   | onbepaald                       |  |
| Kolonel Lisbeth Andersen <sup>1</sup>       | 1 september 2014   | onbepaald                       |  |
| Mr. Carolien Heemskerck                     | 26 juni 2018       | 26 juni 2022                    | 22 juni 2026                                 |
| Envoy Rien Heijboer <sup>2</sup>            | 16 september 2014  | 1 oktober 2018                  | 1 oktober 2022                               |
| Mr. drs. Arjan Lock <sup>2</sup>            | 9 januari 2014     | 1 februari 2018                 | 1 februari 2022                              |
| Henk Morsink <sup>2</sup>                   | 21 november 2014   | 1 december 2019                 | 1 december 2024                              |
| Prof. dr. Willemien den Ouden               | 25 april 2018      | 25 april 2022                   | 25 april 2026                                |
| Piet Stigter <sup>2</sup>                   | 1 april 2011       | 1 april 2016                    | 1 april 2021                                 |
| Drs. Paul Venhoeven                         | 1 april 2013       | 1 april 2017                    | 1 april 2021                                 |
| Harm Vollmuller                             | 2 oktober 2013     | 1 november 2017                 | 1 november 2021                              |
| Mr. drs. Jan de Vries <sup>2</sup>          | 25 april 2018      | 25 april 2022                   | 25 april 2026                                |
| Els de Waard-Fransooijs                     | 12 november 2010   | 1 december 2015                 | 1 december 2020                              |
| Marianne Waling-Huijsen <sup>3</sup>        | 11 april 2012      | 30 juni 2016                    | 30 juni 2020                                 |
| Drs. W.J. Adema RA MBA                      | 22 augustus 2019   | 20 augustus 2023                | 20 augustus 2027                             |

<sup>1</sup> De commandant, de (waarnemend) territoriaal presidente vrouwenorganisaties, de 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, waarbij echter wel de (eventuele) herbenoeming in het bestuur van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving formeel wordt bekrachtigd.

<sup>2</sup> Deze functionarissen zijn voorgedragen door een Ondernemingsraad.

<sup>3</sup> Functionaris op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad.

In de ontstane vacature in het bestuur van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving zal worden voorzien.



# 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 & Reclasseering (LJ&R) is samengesteld uit afgevaardigden van de lokale ondernemingsraden van de werkeenheden van deze stichtingen. De Ondernemingsraad van Stichting Leger des Heils Dienstverlening en Stichting Leger des Heils ReShare is samengesteld uit leden vanuit een aantal kiesgroepen vanuit beide stichtingen. Voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclasseering is een Landelijke Cliëntenraad ingesteld. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de lokale cliëntenraden.

Voor officieren van het Leger des Heils is er de Officieren Overleg Groep en de Gemeenschap van Officieren op Retraite. Deze overlegorganen hebben in 2019 een aantal malen vergaderd met de leiding van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

## Centrale Ondernemingsraad W&G/LJ&R

In 2019 vond er zeven keer een overlegvergadering plaats tussen de Centrale Ondernemingsraad en de stichtingsdirectie. Twee van deze overlegvergaderingen werden bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht. In de overlegvergaderingen met de COR zijn, naast besluitenlijsten van de directie, onder andere de volgende onderwerpen besproken: instemming op jaarplan en begroting 2019 Leger des Heils Academie, instemming op Mobiliteitsplan, instemming op sleutelposities bij W&G-organisatieverandering, advies over schaalvergroting/organisatieverandering en advies over organisatieverandering Buurtwerk.

## Ondernemingsraad Dienstverlening / ReShare

De Ondernemingsraad Leger des Heils Dienstverlening/ReShare heeft in 2019 zevenmaal overleg gevoerd met de stichtingsdirecteur. In deze overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: adviesaanvraag over reorganisatie ReShare, begrotingen, jaarrekeningen en uitkomsten medewerkers tevredenheidsonderzoek.

## Landelijke Cliëntenraad W&G

Tussen de Landelijke Cliëntenraad en de stichtingsdirectie vond in 2019 vijf keer een overlegvergadering plaats. Twee van deze overlegvergaderingen werden bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht. In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: verslagen en besluitenlijsten van de stichtingsdirectie, meerjarenbeleidsplan 2020-2023, advies over beleid suïcidaliteit, advies over deelnemerservingsonderzoek, advies over schaalvergroting/organisatieverandering, advies over inzet ervaringsdeskundigheid, jaardocumenten W&G/LJ&R, palliatieve zorg, kwaliteitsplan Verpleeghuiszorg 2020 en organisatieverandering Buurtwerk.



Interview

# Ik wil een wandeland reclamebord zijn



Arco Bot lag vanwege vergevorderde diabetes al zo'n tien keer op sterven. Zijn geloof houdt hem op de been. Zijn zeven tatoeages getuigen daarvan. "Sinds mijn tatoeages heb ik nooit meer op het randje gelegen."

Die zin  
"Ik bouw  
op U" werd  
mijn eerste  
tatoeage.





**A**rco (43): "Mijn hobby is bezig zijn met oude auto's. Ik was automonteur in hart en nieren totdat ik in 2001 werd afgekeurd. Als ik in die autowereld zeg: ik ben christen, dan lopen ze lachend weg. Maar zien ze mijn tatoeages, dan stellen ze vragen. Daar doe ik het voor, ik wil met mijn tatoeages een wandelend reclamebord zijn. In mijn kerk werken de tatoeages drempelverlagend. Als daar niet-gelovigen een kennismakingscursus met het christelijk geloof bezoeken en ze zien mij, denken ze: ah, als hij hier zit met z'n gekke bek, ben ik vast ook welkom."

#### Ambulance: de bedrijfstaxi

"Ik heb sinds mijn vijfde diabetes die inmiddels met geen mogelijkheid meer te temmen is. Suikerziekte is een moordenaar van binnenuit: ik zie slecht, zenuwen vallen uit, ik heb een nieuwe nier en alveesklier, m'n tanden rotten weg, botten breken af, m'n benen zijn als porselein. Toen ik me eens omdraaide in bed, lag mijn voet in stukken. Daarom draag ik schoenen die letterlijk m'n voeten bij elkaar houden. Siergips, cru gezegd. Vanwege alle problemen heb ik een keer of tien op sterven gelegen. Als er een ambulance voorbijreed, zeiden we: daar gaat de bedrijfstaxi weer. Ik zie het als zegen van boven dat ik sinds mijn tatoeages nooit meer op het randje heb gelegen."

Als ze mij zien, denken ze: ah, als hij hier zit met z'n gekke bek, ben ik vast ook welkom.

#### 'Ik bouw op U'

"Tien jaar geleden, toen het echt spannend was en ik rondom een niertransplantatie vijf dagen in coma lag, werd voor mij het lied 'Ik bouw op U' gezongen. Dat is me op de één of andere manier bijgebleven. Vooral de zin: 'In 't laatste uur zal 'k zegevierend ingaan'. Toen dacht ik: hier moet ik iets mee, want mijn geloof sleept me overal doorheen. Daarom werd die zin mijn eerste tatoeage, in de vorm van een dog tag, een identiteitsplaatje zoals ze die in het Amerikaanse leger dragen. Jezus heeft mij gered, dát is mijn identiteit."



Jezus heeft mij gered, dát is mijn identiteit.

"De volgende tatoeage werd een tijd klok – het laatste uur – met de initialen van mijn nierdonor, Johan van Groningen. De derde en vierde tatoeage staan op mijn benen: een leeg kruis – Jezus is opgestaan – en een open Bijbel. Omdat het geloof de vaste grond is waarop ik sta. Daar getuigt ook mijn vijfde plaat van, het woord Faith op mijn arm, waar ook weer een kruis in is verwerkt."

#### Trap naar de hemel

"De zesde staat op mijn buik, bij het litteken dat ik overhield aan de alveeskliertransplantatie. Een vrolijk hart met een duimpje omhoog: ik leef nog, het gaat goed met me. Maar ook: ik laat me er niet onder lullen door die lui die zeggen dat het over is, dat hebben ze al zo vaak gezegd. Ik heb m'n kist nog niet besteld en wil de tijd die mij nog rest, gebruiken om anderen zo veel mogelijk te helpen."

Ik wil de tijd die mij nog rest, gebruiken om anderen zo veel mogelijk te helpen.

#### "Ik heb m'n kist nog niet besteld"

"Op m'n rug staat de laatste tatoeage: de hemel, met de Vader, Zoon en Heilige Geest. Er komt ten slotte nog een trap naar de hemel bij, met mijzelf erop. De hemel is de plek waar ik straks naartoe ga. Ze verwachten dat ik niet veel ouder word dan zestig. Geen probleem, dan ben ik eerder thuis."







# Kwaliteit van hulp- en dienstverlening

**Het Leger des Heils streeft naar consistentie en hoogstaande kwaliteit in zijn hulp- en dienstverlening. Als gevolg van de diversiteit van de activiteiten worden verschillende accenten gelegd. Voor een groot deel van de activiteiten beschikt het Leger des Heils over diverse keurmerken waarbij de organisatie door externe instanties wordt getoetst.**

## Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Jeugdbescherming & Reclassering

Het Leger des Heils wil zorg bieden van goede kwaliteit die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. De behoeftes, wensen, ervaringen en belangen van de deelnemers staan daarbij centraal en zijn richtinggevend. Zorg en ondersteuning komt tot stand in dialoog en samenwerking tussen zorgverlener en deelnemer, waar nodig samen met verwanten en/of naasten. Medewerkers handelen daarbij in overeenstemming met hun professionele verantwoordelijkheid.

Door middel van een jaarlijkse systeembeoordeling wordt getoetst in hoeverre het kwaliteitsmanagementsysteem effectief bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en of noodzakelijke verbeteringen ('lerende organisatie') plaatsvinden. Om de status van het kwaliteitsmanagement te kunnen monitoren en daarop te kunnen sturen, is een geïntegreerde kwaliteits- en veiligheidsmonitor in ontwikkeling waarin belangrijke indicatoren met betrekking tot ervaren en feitelijke kwaliteits- en veiligheidsaspecten worden samengebracht, naast randvoorwaardelijke aspecten op het gebied van organisatie en beheersing.

Onderdeel van het kwaliteitsmanagement is veiligheid. Het bieden van zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen met complexe problemen brengt (veiligheids) risico's met zich mee. In de dagelijkse praktijk komen situaties voor die de veiligheid voor deelnemers zelf, voor medewerkers en andere betrokkenen bedreigen (denk aan seksueel misbruik, agressie, suïcide, medicatie incidenten, brand in een voorziening). Om veiligheidsrisico's

zoveel mogelijk te beperken, is een integraal veiligheidsbeleid opgesteld.

## Deelnemerservaringen

Evenals in eerdere jaren is in 2019 is een deelnemerservaringsonderzoek uitgevoerd. Dit geeft het Leger des Heils zicht op de ervaren kwaliteit van geleverde zorg en ondersteuning en de mogelijkheid om hierin verbeteringen aan te brengen. Het onderzoek is uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau en verliep via een korte, voor alle branches, uniforme digitale vragenlijst. Het gemiddelde rapportcijfer van de 3.010 deelnemers die reageerden, was een 8,0 (2018: 7,8).

## Klachten

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) hebben een klachtenprocedure voor cliënten en hulpvragers. Hierin staat vermeld op welke manier de behandeling van klachten van hulpvragers in de werkeenheden geregeld is. In 2019 werden binnen W&G in totaal 164 klachten ingediend.

Voorts functioneert er een klachtencommissie ten behoeve van de werkeenheden van W&G en werkt LJ&R met een klachtencommissie voor Jeugdbescherming en een klachtencommissie voor Reclassering.

In 2019 heeft de externe klachtencommissie van W&G 29 klachten ontvangen, de klachtencommissie van de Reclassering 4 klachten en de klachtencommissie van de Jeugdbescherming 43. De aanbevelingen die de commissies aangaande de behandelde klachten hebben gedaan, zijn overgenomen.

## 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. Stichting Leger des Heils Fondsenwerving krijgt een jaarlijkse check en eens in de drie jaar een uitgebreide toets. Verder voldoet het Leger des Heils in Nederland aan de ANBI-eisen die de belastingdienst stelt.

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. Klachten die binnenkomen, worden centraal gedocumenteerd in een klachtenregister. Dit geldt uitsluitend voor inhoudelijke en schriftelijke klachten en klachten die via e-mail binnenkomen. In 2019 werden 6 klachten geregistreerd. Daarnaast wordt er regelmatig telefonisch contact gezocht met het service center. Dit betreft meestal vragen over incasso's, benadering via telemarketing en onjuiste verwerking van een adreswijziging of overlijden. Deze telefonische meldingen worden direct afgehandeld.

## Stichting Leger des Heils ReShare

Leger des Heils ReShare heeft de certificaten ISO 9001 en ISO 14001. De ISO 9001 stelt eisen aan het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie. Concreet betekent dit voor Leger des Heils ReShare eisen aan de kwaliteitsborging van verwerking van gebruikt textiel. De ISO 14001 stelt eisen aan het milieumanagementsysteem. Deze norm is gericht op het beheersen en verminderen van milieurisico's van de bedrijfsvoering.

## Internationale Ontwikkeling en Samenwerking

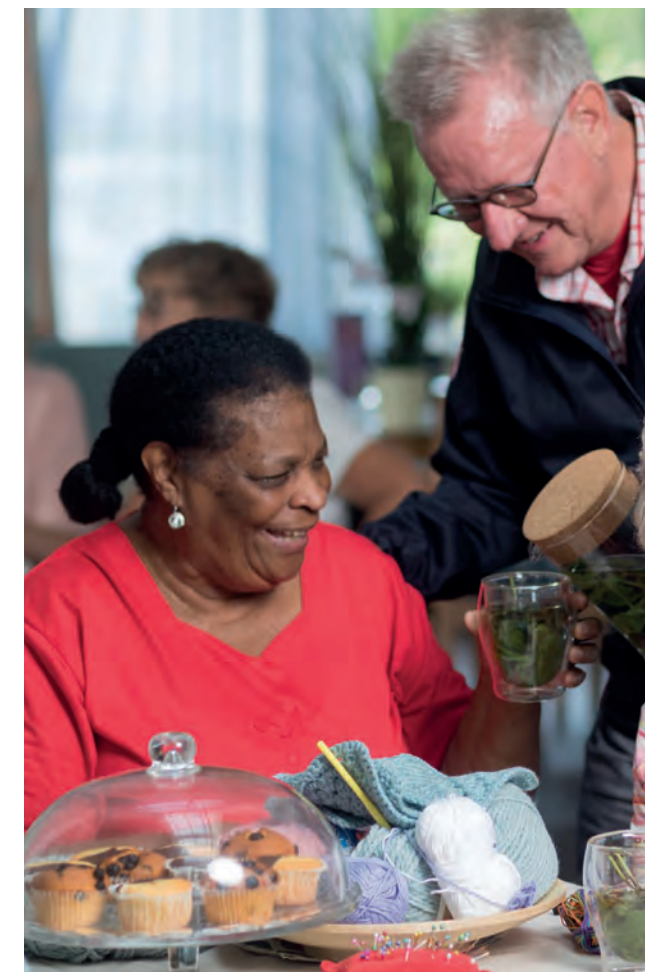
De internationale ontwikkelingssamenwerking van het Leger des Heils heeft te maken met andere kwaliteitseisen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het Community Project Management Support System. Dit systeem zorgt voor tegemoetkoming aan behoeften die lokaal in ontwikkelingslanden gesignaleerd worden. Dat 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.

## Privacy

Het Leger des Heils in Nederland 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 privacybeleid en op het voldoen aan privacywetgeving en als adviseur bij voorkomende privacyvraagstukken. Het voldoen aan wetgeving op het gebied van privacy en het identificeren van risico's en verbeterpotentieel op dit terrein, krijgt aandacht binnen het interne audit-programma.

Medewerkers en vrijwilligers zijn eraan gehouden om bij de interne datalekcommissie een melding te doen als er een vermoeden bestaat dat er een datalek is geweest. In 2019 zijn er binnen het Leger des Heils 166 van deze meldingen gedaan. Hiervan zijn er 55 (2018: 42) beoordeeld als een datalek, waarvan er 3 (2018: 7) bij de Autoriteit Persoonsgegevens zijn gemeld.







# 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 omgangsvormen, het (niet) aanvaarden van geschenken, goederen en diensten, (be-roeps)houding, het gebruik van telefoon, internet en e-mail en de omgang met persoonsgegevens.

## 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. In 2019 is een nieuwe notitie ontwikkeld onder de titel 'In alle zorgvuldigheid'. De nieuwe notitie beoogt dat medewerkers en vrijwilligers de gelegenheid wordt geboden om, als zij slachtoffer zijn van ongewenste omgangsvormen – (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie – ruimte krijgen in alle zorgvuldigheid daarover te spreken alsmede dat dit thema in de organisatie kan worden besproken. Daartoe is een systeem opgezet met landelijke en regionale vertrouwenspersonen, met een heldere taakomschrijving, zowel voor wat betreft opvang van slachtoffers als voor wat betreft voorlichting en informatie. In 2020 zal het vernieuwde beleid worden geïmplementeerd. Tevens kunnen medewerkers zich ook richten tot de landelijke klachtencommissie SIAGPD. Het SIAGPD-beleid is digitaal beschikbaar. Tijdens de Leger des Heils Experience Day (LED) voor nieuwe medewerkers wordt het SIAGPD-beleid

expliciet besproken en de aangestelde landelijk vertrouwenspersoon geïntroduceerd. Benadrukt wordt dat mensen recht hebben op een veilige omgeving en dat ongewenst gedrag niet door het Leger des Heils wordt geaccepteerd.

## Landelijke vertrouwenspersoon, aandachtfunctionarissen en klachtencommissie

De gegevens van de landelijke vertrouwenspersoon staan vermeld in Intercom, het blad voor medewerkers, heilssoldaten, vrijwilligers en leger-vrienden. Verder brengen de regionaal aangestelde aandachtfunctionarissen het SIAGPD-beleid onder de aandacht. In 2019 zijn met hen twee trainingdagen gehouden, verzorgd door bureau Bezemer Kuiper & Schubad. Tijdens deze trainingdagen komen, behalve SIAGPD gerelateerde zaken, ook eventueel andersoortige klachten aan de orde. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een uiting van onvrede over het handelen, het bejegenen of het nalaten om tot handelen over te gaan. In 2019 is de landelijke vertrouwenspersoon vier keer benaderd. Drie van deze meldingen hadden te maken met intimidatie en pestgedrag op de werkvloer door collega's onderling, waarvan één te maken had met intimidatie en pestgedrag tussen leidinggevende en medewerker. Deze meldingen zijn zorgvuldig behandeld en hebben geresulteerd in een voortzetting van de werkzaamheden. Eén persoonlijk contact heeft een klacht ingediend bij de

klachtencommissie, deze klacht is nog gaande. Verder is de landelijke vertrouwenspersoon 19 keer door een regionale aandachtfunctionaris benaderd met betrekking tot een SIAGPD-vraag.

oplossing leidt, dan kan de klacht bij een externe klachtencommissie worden neergelegd. In 2019 werden in totaal 76 klachten bij een externe klachtencommissie ingediend.

misstand kunnen melden bij een daartoe aangestelde vertrouwenspersoon en/of een externe derde. In 2019 zijn er geen meldingen gedaan op grond van de klokkenluidersregeling.

## Externe klachtencommissie

Cliënten kunnen gebruikmaken van een interne klachtenprocedure. Indien een klacht niet tot een (bevredigende)

## Klokkenluidersregeling

Het Leger des Heils heeft een klokkenluidersregeling ingesteld waar betrokkenen een vermoeden van een



Het uitgangspunt van het Leger des Heils is dat ieder mens uniek is.





# 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.

Het arbeidsverzuim daalde licht van 7,0% in 2018 naar 6,9% in 2019. De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van 41,3 jaar en de vrouw-man-verhouding van 72%-28% bleven in 2019 vrijwel gelijk aan eerdere jaren.

In het tevredenheidsonderzoek dat in 2018 onder medewerkers is gehouden geven de 2.609 medewerkers die reageerden, het Leger des Heils als werkgever een rapportcijfer van 7,2 (2018: 7,2). Medewerkers vinden hun werk inspirerend en zij vinden het werk dat zij doen zinvol. Zij halen plezier uit hun werk, zijn tevreden over hun leidinggevende en zijn trots op de organisatie. Hoewel de scores ten opzichte van 2018 licht verbeterden, zijn medewerkers minder tevreden over de werkdruk, de fysieke omstandigheden van de werkplek en over de alertheid waarmee de organisatie inspeelt op agressierisico's op de werkvloer.

## Onderscheidend karakter

Het behoud van de christelijke identiteit en een aantal specifieke cultuurelementen van het Leger des Heils, hebben voortdurend aandacht nodig. Laagdrempeligheid, vasthoudendheid, samenhangende zorg/hulp en zingevingsgerichtheid. De Leger des Heils Academie biedt o.a. geaccrediteerde trainingen en cursussen die het mogelijk maken om met interne trainingen en trainers punten te behalen voor kwaliteitsregisters waar medewerkers geregistreerd staan. De 33 aangeboden opleidingen en trainingen sluiten aan bij de wettelijke eisen die gelden voor de verschillende beroepsgroepen, zoals in de jeugdzorg, en bij de kernwaar-

den van de organisatie. Verder is er in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede een college voor zowel medewerkers als officieren van het Leger des Heils. Beide colleges zijn post-hbo managementopleidingen.

## Cao's

Binnen het Leger des Heils in Nederland wordt gewerkt met acht verschillende cao's en een arbeidsvoorwaardenreglement. Onder welke cao medewerkers vallen, hangt af van het werkveld waarin zij actief zijn.

De directiefunctionarissen, managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen onder de cao Sociaal Werk. Geen van hen verdient meer dan het maximum dat deze cao aangeeft. Voor medewerkers (inclusief directeuren 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 Topinkomens. De beloning van de directie en medewerkers werkzaam op het gebied van fondsenwerving, ligt onder het betreffende maximum van de Regeling Beloning Directeuren van goede doelen.

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 suppletieregeling.

## Heilsofficieren

Officieren van het Leger des Heils werken niet op basis van een arbeids-overeenkomst. 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 retraitetoeelagen uit een door het Kerkgenootschap Leger des Heils ingesteld retraitefonds.

## Vrijwilligers

Vrijwilligers ontvangen over het algemeen geen financiële vergoeding. Onkosten worden doorgaans wel vergoed. In een aantal gevallen wordt een vrijwilligersvergoeding verstrekt, die past binnen de fiscale regelgeving.

Medewerkers vinden hun werk inspirerend en zij vinden het werk dat zij doen zinvol.

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 arbeidsvoorwaardenreglement. Afhankelijk van de cao





# Hoofdpijnen van financieel beleid

In dit hoofdstuk en ook in andere hoofdstukken (waaronder beleggingsbeleid, vermogensbeleid, risico-analyse) 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 Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdwet, Wet Langdurige Zorg, Zorgverzekeringswet, Reclassering en Forensische Zorg). De landelijke textielinzameling door ReShare is voor inkomsten afhankelijk van de hoeveelheid ingezamelde kleding, de daarvoor geldende marktprijzen 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 Heilsorganisatie 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 Heilsorganisatie. 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, ten behoeve van de financiering van zorgvastgoed, hypothecaire leningen opgenomen bij diezelfde banken ter financiering van vastgoed in gebruik voor de eigen professionele hulpverlening. Contractueel zijn de creditstelsels en de hypothecaire financiering van elkaar gescheiden. Echter Stichting Leger des Heils als interne bankier accepteert 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 onze 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 invloedsaspecten zijn bijvoorbeeld:



rendementen op de beleggingsportefeuille, marktomstandigheden, beschikbaarheid hypothecaire financieringen, structurele behoefte aan werkkapitaal en schommelingen in de Leger des Heils kasstroom op maandelijke basis. Als gevolg van de toedelingssystematiek van fondsenwervende inkomsten, worden financiële middelen gefaseerd beschikbaar gesteld aan de doelstelling en worden ze in die tussenperiode als bestemde reserves en fondsen verantwoord bij Stichting Leger des Heils respectievelijk Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. De betreffende reserves en fondsen zijn geormerkt ten behoeve van Kerkgenootschap Leger des Heils (inclusief internationale ontwikkelingsamenwerking) respectievelijk Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

**WIJ HEBBEN ERVOOR  
GEKOZEN OM ONS  
(BLIJVEND) OP TE  
WERPEN ALS PARTIJ DIE  
HULP BIEDT AAN 'MENSEN  
ZONDER HELPER'.**

### Keuze voor hulp aan 'mensen zonder helper'

Wij hebben ervoor gekozen om ons (blijvend) op te werpen als partij die hulp biedt aan 'mensen zonder helper'. Deze keuze is het meest expliciet in onze professionele hulpverleningsorganisatie en geldt ook voor situaties die voor ons financieel onaantrekkelijk zijn. Een deel van de activiteiten op het terrein van welzijns- en gezondheidszorg is daarom niet via subsidies gedekt, omdat wij ook hulp verlenen zonder of buiten een geldende subsidietitel. Op jaarbasis betreft dit een bedrag van enkele miljoenen euro's dat ten laste komt van de exploitatie. Bestuurlijk wordt deze keuze volledig ondersteund en worden de beheersprocessen periodiek beoordeeld.

De vanuit bedrijfsleven, institutionele fondsen en publiek verkregen inkomsten, zijn voor ons van groot belang. Dankzij deze financiële bijdragen is het mogelijk om activiteiten te (gaan of blijven) ontplooiën, ook als er geen subsidietitel beschikbaar is. Veel innovatie in onze organisatie is op deze wijze mogelijk geworden.

### 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 direct mail en vergelijkbare inkomsten

|  |     |
|--|-----|
| 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 Erkenningregeling Goede Doelen van het CBF, waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils zijn meegenomen in de CBF-verantwoording.**

## Groeidoelstelling

Zowel bij Kerkgenootschap Leger des Heils als bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een grote geldbehoefte ontstaan voor lokaal en buurtgericht werk. Daarom is eind 2015 een stevige groeidoelstelling op het terrein van fondsenwerving geformuleerd voor de jaren 2016 t/m 2018. Om deze groei te realiseren worden de wervingscampagnes en -acties geïntensiveerd, hetgeen gepaard gaat met hogere (wervings)kosten. Als doel is gesteld dat in 2018 de opbrengsten uit fondsenwerving met € 3 miljoen netto gestegen moesten zijn.

## Geïntegreerde fondsenwerving

De fondsenwerving van het Leger des Heils werkt volgens een zogenoemde 'multi-channel-aanpak'. Daarbij zijn alle beschikbare direct marketingtechnieken in één brede strategie ondergebracht. Op die manier worden nieuwe donateurs geworven 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;
- werving van schenkingsovereenkomsten;
- werving van nalatenschappen
- huis-aan-huis-collecte en kerstpottenactie;
- projectaanvragen bij vermogensfondsen en overheden;
- relatiebeheer;
- evenementen (met name concerten), informatiebijeenkomsten en werkbezoeken;
- social network fundraising;
- donateursmagazine Kans
- verkort jaarverslag voor donateurs;
- digitale/sociale media.

## Bekendheid en waardering

Door middel van structurele onderzoeken, zoals de Chari-barometer van onderzoeksbureau Mediad en de Kien monitor, wordt periodiek onderzoek gedaan naar de bekendheid en waardering van goede doelen bij het Nederlandse publiek. De spontane naamsbekendheid van het Leger des Heils als goed doel bij het Nederlandse publiek is al jaren 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 meer dan 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 medemensen zonder helper. De gehanteerde direct-marketingstrategie stoelt op de volgende drie pijlers:

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

Er wordt onderscheid gemaakt naar 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.

| Aantal donateurs | Actief  | Inactief | Totaal  |
|------------------|---------|----------|---------|
| 2015             | 226.484 | 311.644  | 538.128 |
| 2016             | 246.934 | 288.513  | 535.447 |
| 2017             | 267.055 | 283.459  | 550.514 |
| 2018             | 263.007 | 341.634  | 604.641 |
| 2019             | 249.956 | 378.879  | 628.835 |

## 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 driemaal 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 bedroeg in 2019 € 57,6 miljoen (2018: € 48,3 miljoen).

De wervingskosten bedroegen in 2019 € 8,9 miljoen (2018: € 8,6 miljoen) en de kosten van beheer en administratie € 1,8 miljoen (2018: € 1,7 miljoen)

Het bestuur van de 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







De opbrengst van de landelijke collecte in 2019 bedroeg € 885.000.

om een verantwoorde besteding van fondsen te waarborgen.

#### Toelichting op fondsenwervende activiteiten

##### 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 2019 bedroeg € 885.000. Een aantal collectanten heeft gecollecteerd met een nieuwe collectebus: naast contactant geld konden mensen ook doneren via een geïntegreerd pinapparaat.

Verder houden de geloofsgemeenschappen van het Leger des Heils elk jaar plaatselijke 'kerstpottenacties', onder meer ten behoeve van kerstvieringen en andere sociaal-maatschappelijke activiteiten.

##### Inkomsten uit donaties via direct mail-acties

Hoewel de samenleving verder digitaliseert, werft Stichting Leger des Heils Fondsenwerving nog altijd nieuwe donateurs per post met een acceptgiro. 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 wervingsbureau's ingezet voor de werving van nieuwe donateurs op straat, en ook huis aan huis.

##### 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 van de inkomstenbelasting.

##### Giften

Wij 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.



#### 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, aanwezigheid op beurzen, infomiddagen op locatie, TV programma De Nalatenschap, participatie in NuTestament.nl, nieuwsbrief Nalaten en Kans. 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 aan nalatenschappen zijn in 2019 aanzienlijk hoger dan begroot.

#### Gedragscode

Het Leger des Heils stelt hoge eisen aan de wijze waarop en de intensiteit waarmee fondsen worden geworven. De afdeling Fondsenwerving & Marketing houdt zich dan ook aan de gedragscode voor fondsenwerfers van Nederland Filantropieland. Belangrijke elementen uit deze gedragscode zijn:

- respect voor privacy en keuzevrijheid van de donateur;
- het publieke vertrouwen mag niet beschaamd worden;
- naleving van Nederlandse wet- en regelgeving;
- geen persoonlijk winstbejag;
- verstrekking van alle relevante informatie aan het publiek.

Tevens is het Leger des Heils lid van brancheorganisatie Goede Doelen Nederland en als zodanig gehouden aan de afspraken en besluiten die binnen Goede Doelen Nederland zijn genomen.



Interview

# Vrienden uit de opvang



Aart (58) en Vincent (39) zijn ruim drie jaar goede vrienden. Ze kwamen elkaar tegen in de nachtopvang. "Vriendschap tussen daklozen komt niet zoveel voor", vertelt Aart. "Moet je misschien ook niet willen", zegt Vincent. Hoe is hun vriendschap dan toch zo hecht geworden?



*Als je in de nachtopvang belandt,  
laat je de meeste mensen juist  
een beetje links liggen.*



**Z**e zitten in een waterig lentezonnetje. Aart neemt koffie, maar Vincent “gewoon een biertje”. Ze lijken wel wat op elkaar. Stoere koppen. Aart praat soms enthousiast door zijn vriend heen, maar het lijkt Vincent weinig te deren. Hij luistert goed naar wat Aart zegt en beaamt het daarna. Ze zijn het bijna alleen maar roerend eens. Bijvoorbeeld over dat vrienden worden met daklozen niet per se een goed idee is.

Aart: “Als je in de nachtopvang belandt, laat je de meeste mensen juist een beetje links liggen. Er is veel uitschot hoor. Er wordt onderling gestolen, gelogen en bedrogen. Ik ben dakloos geworden nadat ik uit detentie kwam. Ik ben in de gevangenis beland door bedrog van vrienden. Ook in detentie zijn veel mensen niet bepaald het type voor goede vriend. Ik was mijn vertrouwen in anderen volledig kwijt. Daklozen zijn vaak mensen die aan het overleven zijn. Ze gaan voor hun eigen hachie. Die kun je maar beter ook niet vertrouwen, dan word je al gauw genaaid.”

### Geen typische dakloze

Vincent werd dakloos nadat zijn relatie uitging en zijn onderneming failliet. Opeens stond hij op straat. “Het was bij mij een opeenstapeling van pech. Op de ene dag heb je een relatie met je zwangere vriendin en heb je een bedrijf, op de andere dag sta je op straat. Door regelgeving kon ik geen bijstand aanvragen. Daar heb je een postadres voor nodig. Ik kon dus niet anders dan naar een nachtopvang gaan.”

Ze raakten met elkaar aan de praat. Toch zat Aart niet echt te wachten op een vriend. “Het is dat we elkaar steeds weer tegenkwamen en Vincent betrouwbaar bleek. Ik zag op zich ook wel dat hij net als ik geen typische dakloze was. Je hebt verschillende soorten daklozen. De chronische, die vanuit een ideaal dakloos willen zijn. Je hebt de drugsverslaafde daklozen. De alcoholisten zijn weer een ander slag. En ten slotte de mensen met een psychische stoornis. Die laatste kun je niets kwalijk nemen, vind ik zelf. Maar Vincent en ik vielen allebei niet in die groepen. We hadden geen huis, maar waren niet verslaafd of

psychisch gestoord. We herkenden onszelf in elkaar. Met Vincent viel een normaal gesprek te voeren.”

Vincent: “Ik heb altijd gewerkt en nooit mijn hand opgehouden. Als het systeem je dan niet helpt, kun je daar flink van balen. Ik krijg woensdag eindelijk de sleutel van mijn huisje. Dat heeft vier jaar geduurd! Het systeem is niet ingericht op mensen als wij. Het is eigenlijk heel stigmatiserend. Als je niet verslaafd bent of geen multiproblematiek hebt, valt er niet veel aan je te verdienen. Ik had ook nog een zoon. Daar kwamen ze heel laat pas achter, terwijl ik het bij de intake duidelijk had verteld. Ik heb heel goed contact met mijn ex en een goede co-ouderschapsregeling. Toch heb ik twee jaar verspild in de opvang. Vluchtelingen krijgen sneller een huis toegewezen dan mensen zoals wij, die altijd belasting hebben betaald.”

### Ellende delen

De ontevredenheid over het systeem delen is iets dat hen meteen bond. Aart: “Het is fijn als je iemand hebt tegen wie je kunt schelden over een instantie of over mensen die je belazeren. Dan is het ook uit je systeem. Alles wat je bespreekt, wordt een stuk lichter. Het is geen oplossing, maar je ellende delen helpt wel.” Vrienden worden met andere daklozen zat er voor hen niet in. Vincent: “Als iemand je activeert voor slechte dingen heb je wel een goede tijd, maar

Met Vincent viel een normaal gesprek te voeren.



Ik waardeer kleine dingen weer. En vriendschap waar je wél op kunt bouwen.

dat werkt uiteindelijk niet. Met Aart kon ik juist bezig zijn met positieve dingen. Overdag veel sporten en lopen – je moet al vroeg weg uit een nachtopvang – en samen shagjes doen. We gingen wel eens naar de dagopvang, maar dan kijk je weer tegen dezelfde koppen aan als in de nachtopvang. Word je ook niet vrolijk van, hoor.”

### Dakloos is duur

Aart heeft al een eigen plek. “De laatste tijd zat ik aan de Nieuwegracht bij het Leger des Heils. Dat was wel beter dan de plek waar wij elkaar ontmoeten. Ik word nu geholpen met de schulden die ik heb opgebouwd. Je vergist je in hoe duur het is om dakloos te zijn. Je moet de hele dag kant en klaar eten en drinken kopen. Als je ergens warm binnen wilt zitten, moet je toch een bakkie koffie kopen.”

Inmiddels zijn ze samen bezig met het opzetten van een eigen bedrijfje in het maken van websites. Vincent: “Dat kan ook doordat we elkaar echt vertrouwen. We hebben al jaren voor elkaar gezorgd en eten en drinken gedeeld. En we kunnen onze vaardigheden mooi combineren.” Aart: “Dat is wel iets moois dat is voortgekomen uit deze moeilijke periode. Je krijgt een enorme klap, maar het is wel goed voor je. Ik ben nu ook niet meer zo materialistisch als vroeger. Ik waardeer kleine dingen weer. En vriendschap waar je wél op kunt bouwen.”

### Allebei weegschaal

Als hen wordt gevraagd wat ze nu zo fijn aan elkaar vinden, moeten ze toch wel een beetje grijnzen. “Vincent is niet lui. Daar hou ik van, aanpakkers”, zegt Aart. “Is dat alles?” vraagt Vincent. “Nouja, ik kan je gewoon vertrouwen. We zijn allebei weegschaal, we lijken gewoon op elkaar.”

Vincent vindt Aart ook optimistisch en betrouwbaar. “Dat helpt mij wel echt, dat vooruitkijken. Je zou niet zeggen dat we nog best wat verschillen qua leeftijd.” Daar is Aart het mee eens. “Maar Vincent heeft wel altijd haast. Hij loopt iets te hard voor mij.”





# 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.

De in de voorziening retraitselage ('retraitefonds') aanwezige middelen worden beheerd in een afzonderlijke beleggingsportefeuille.

## 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. Het Leger des Heils hanteert daarbij ook de uitgangspunten van de Richtlijn Financieel Beheer, zoals gepubliceerd door de brancheorganisatie van fondsenwervende instellingen Goede Doelen Nederland. De keuzes leiden

tot de volgende lijst van sectoren, bedrijven en landen waarin niet belegd mag worden:

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

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) slechts mogelijk indien aannemelijk gemaakt wordt dat het totaal van het fonds past binnen de eerdergenoemde uitgangspunten. Derivaten, anders dan valutatermijntransacties ten behoeve van Leger des Heils ontwikkelingsprojecten in het buitenland, zijn niet toegestaan.

In 2019 heeft het Leger des Heils ook belegd in een aantal missiegerelateer-

de fondsen, onder meer van Triodos, Actiam Institutional Microfinance Fund I en II (voorheen SNS Institutional Microfinance Fund I en II) en in Oikocredit. Tevens heeft het Leger des Heils een belang in de Nederlandse holding van de (Afrikaanse) microkredietbank Musoni.

Stichting Leger des Heils laat zich door IBS Asset Management adviseren over het beleggingsbeleid. IBS rapporteert maandelijks aan het Leger des Heils. Ten minste driemaal per jaar wordt het beleggingsbeleid geëvalueerd met IBS en interne financieel



# 8,9%

GEREALISEERD  
RENDEMENT OVER  
2019

deskundigen van het Leger des Heils. Deze evaluatie betreft de behaalde resultaten, de duurzaamheidsscreening, vooruitzichten en bijzonderheden. De beleggingsresultaten, duurzaamheidsscreening en de algemene ontwikkelingen worden door de financieel secretaris verantwoord aan de Territoriale Raad van het Leger des Heils.

Het gerealiseerde rendement over 2019 bedroeg 8,9% (2018: -3,3%), zowel op de beleggingen van de reservepositie als van het retraitselage.

Door de marktomstandigheden en de groei van de organisatie met bij-

behorende investeringsbehoefte, is een situatie ontstaan waarbij het Leger des Heils beschikbaar eigen vermogen meer gaat inzetten voor de financiering van (investeringen in) bedrijfsactiva. Dit vervangt deels de noodzaak om externe leningen aan te trekken en bevordert per saldo het financieel resultaat. De omvang van de beleggingsportefeuille daalt hierdoor. 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 en expliciete 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.**

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

## **Bekostiging van welzijns- en gezondheidszorg**

De aanpak van overheden en verzekeraars als het gaat om de financiering van de bekostiging van welzijns- en gezondheidszorg, sluit niet als vanzelfsprekend aan op de werkwijze van het Leger des Heils richting kwetsbare doelgroepen aan de onderkant van de maatschappij. 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, er is een groot aantal contractpartners, voorwaarden en declaratiemethoden en er is een toenemende sturing van financiers op formele vereisten aan facturatie. Ook ontstaat er druk op werkkapitaal vanwege de overgang van bevoorschotting naar facturatie achteraf en zijn er risico's vanwege leegstand bij langdurige huurcontracten. Daarbij zijn er beperkingen in de beschikbare stuurinformatie.

Om de toegenomen financiële risico's het hoofd te bieden, wordt sterk ingezet op verdere procesverbeteringen binnen het indicatie-, registratie-, declaratie- en debiteurenincasso-proces.

Er wordt strakker gestuurd op de beheersing van productiviteit en werkkapitaal. Met behulp van 'proces-mining' wordt meer inzicht verkregen in aanvullend verbeterpotentieel. Het bestuurlijk en politiek aandacht vragen voor reële tarieven en verantwoordingsmechanismen blijft cruciaal.

## **Human Resource Management**

De complexe doelgroep van het Leger des Heils vraagt om specifieke deskundigheid en vaardigheden van medewerkers en om effectieve en ondernemende leidinggevenden. Vanuit de arbeidsmarkt speelt juist toenemende krapte en concurrentie met daarbij vanuit de Leger des Heils-organisatie de christelijke identiteit als randvoorwaarde bij het aantrekken van medewerkers.

Het (langdurig) verzuim is hoger dan gewenst en er is sprake van relatief veel verloop, vooral in de eerste drie jaar van dienstverbanden, in het personeelsbestand. Het omgaan en motiveren van mensen met complexe problematiek is zwaar.

Om moeilijk vervulbare vacatures te vervullen wordt een specifieke arbeidsmarktcampagne opgezet. De aanpak van verzuimreductie wordt uitgebreid met een integrale aanpak rondom de medewerker en ook meer gericht op preventie van verzuim. Ook het verbeteren van werving en selectie, het onboarden van nieuwe medewerkers en het beter plannen en roosteren moeten bijdragen aan lager verzuim en minder personeelsverloop.

## **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. Daarbij worden de buurtgerichte activiteiten op de gebieden 'Vrije tijd', 'Zingeving en geloofsoriëntatie' en het 'Aangaan of herstellen van relaties' uitgebreid. 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 inter-



ne 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 hoe, het Leger des Heils invulling geeft 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 er veel vraag naar zingeving, spiritualiteit en verbondenheid in de samenleving. 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 gedachtegoed van het Leger des Heils. De komende jaren blijft hierop een nadere doordenking plaatsvinden. Dit moet eraan bijdragen dat de nieuwe 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 textiel, 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.

### Retraitefondsen

Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitslagen uitgekeerd. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening voor retraitslagen. De voorziening wordt gevoed vanuit doorbelaste retraitslagen aan de aanstelling van de officieren en door het gerealiseerde beleggingsrendement van de specifieke beleggingen van het retraitsfonds.

De retraitsvoorziening is berekend op actuariële grondslagen waarbij de AG Prognosetafel 2018 is gehanteerd. Het zogenaamde 'langlevensrisico' is niet extern herverzekerd en komt dus volledig voor rekening van het retraitsfonds. De op retraitsstelling van officieren volgt de door de overheid gehanteerde AOW-leeftijd.

Jaarlijks wordt op basis van de actuele marktrente ultimo boekjaar (de rekenrente) een 'technische voorziening' bepaald. Hieruit volgt een theoretische onderdekking. Dit brengt een risico naar voren dat de groei van activa te laag is om toekomstige retraitslagen te kunnen blijven uitkeren conform de huidige retraitsregeling.

Om voornoemde onderdekking terug te brengen, zal in 2020 een extra dotatie aan de retraitsvoorziening worden gedaan.

### Textielinzameling

Er is een fors gegroeid aanbod aan gebruikt textiel, de kwaliteit van ingezameld textiel loopt steeds verder terug en de prijzen van bulkverkoop zijn substantieel gedaald. Er bestaat onzekerheid of de prijzen stabiliseren, nog verder dalen of zich zullen herstellen. Het is niet eenvoudig om afzetverbreding en productontwikkeling te realiseren. Tegelijkertijd is er onder westerse consumenten en grote kledingproducenten/winkelketens een toenemend bewustzijn om de negatieve invloed van textielproductie op het milieu te beperken en de levensduur van producten te verlengen. Onze zeker is of hierdoor vintage- en tweedehandskleding(winkels) een meer substantiële marktpositie ontwikkelen ten opzichte van 'fast fashion'. Al deze omstandigheden maken dat het inzamelen van gebruikt textiel een hoog risicoprofiel heeft gekregen. Om dit risico te beheersen, brengt het Leger des Heils zijn inzamelvolume en bulkverkoop substantieel terug tot het niveau waarop dit ten minste kostendekkend is. 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.

### Imago

Het imago van het Leger des Heils is sterk, maar verdient 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' model, waarbij beheersingsmaatregelen bestaan op achtereenvolgens het niveau van (1) primaire processen, (2) staffuncties,

(3) interne audit-functie en (4) externe auditors en toezichthoudende functies.

### 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. Daar komt bij dat donateurs zich vaak voor een kortere periode aan de gekozen organisatie verbinden. Gezien het grote aantal fondsenwervende instellingen in Nederland, is er een risico dat instellingen elkaar beconcurreren op de goede doelenmarkt.

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; bewust zijn 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. Zo beleggen we bijvoorbeeld niet in hedge funds, opkomende markten en derivaten.

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 index-trackers die voldoen aan de uitgangspunten van sociaal verantwoord beleggen zoals opgenomen in het beleggingsbeleid.

Het Leger des Heils zoekt naar andere vormen van geloofsgemeenschappen, dichterbij mensen van deze tijd en hun behoeften.





# Vermogen

**Het Leger des Heils kent beleid op het gebied van vorming van het eigen vermogen. Voor de continuïteit van het uitoefenen van onze activiteiten, is eigen vermogen noodzakelijk. De directies en toezichthouders van de onderscheiden juridische entiteiten voeren, gegeven de diversiteit van activiteiten en de hiermee samenhangende uitgaven en inkomsten, een zelfstandig vermogensbeleid.**

## Regelgeving

Het Leger des Heils heeft te maken met richtlijnen van subsidiërende overheidsorganen en toezichthoudende instanties. In de verschillende regelgeving worden eisen gesteld aan de aard en omvang van het vermogen. Deze regelgeving verschilt onderling en is veelal tegenstrijdig waar het gaat om de noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen.

De entiteiten van het Leger des Heils in Nederland hebben een ANBI-status, waardoor de ANBI-randvoorwaarden van toepassing zijn. Eén daarvan is dat een organisatie niet meer vermogen aanhoudt dan redelijkerwijs nodig is voor de continuïteit van het werk. De vermogenssituatie van het Leger des Heils geeft nu en op middellange termijn geen aanleiding om in conflict te komen met deze 'anti-oppot-eis' vanuit de ANBI-regelgeving.

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) kent in zijn Erkenning Goede Doelenorganisaties een verwijzing naar de Richtlijn Financieel Beheer Goede Doelen die stelt dat de continuïteitsreserve maximaal 1,5 maal de jaarlijkse kosten van de eigen organisatie mag bedragen. Het CBF verstaat onder de kosten van eigen organisatie: de totale personeelskosten, huisvestingskosten, kantoor- en algemene kosten, afschrijving en rente en de toegerekende kosten publiciteit en communicatie aan werving baten en beheer en administratie. De continuïteitsreserve dient te worden onderbouwd met een risicoanalyse die door het toezichthoudende orgaan moet worden bekrachtigd. Stichting Leger des Heils Fondsenwerving treedt op als keurmerkhouder voor het Leger

des Heils in Nederland. Deze richtlijn heeft daarmee zowel betrekking op Stichting Leger des Heils Fondsenwerving statutair als op het gehele Leger des Heils in Nederland. Ultimo 2019 valt de vermogenssituatie van het Leger des Heils ruim binnen de CBF-norm.

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.

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

- waarborgen van continuïteit;
- financiering van materiële 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 aange-

trokken, worden in beginsel gefinancierd met vreemd vermogen. Voor dat deel waar geen of moeilijk externe financiering verkrijgbaar is, wordt gebruikgemaakt van interne financiering tegen marktconforme tarieven. Wij kiezen bij voorkeur voor langere rentevaste 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 hier toe 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 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.

## 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.

## Gewenst en beschikbaar weerstandsvermogen

Het Leger des Heils onderkent een spanningsveld met betrekking tot de omvang van het aan te houden 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 2019 tot een bedrag van € 194,3 miljoen. Het feitelijk beschikbare weerstandsvermogen is € 135,1 miljoen. Er is behoefte aan een extra weerstandsvermogen ultimo 2019 van € 59,2 miljoen.







# Weerstandsfactor

De weerstandsfactor per 31 december 2019:

bedragen x 1 miljoen euro

|   | 2019         | 2018         | 2017         | 2016         | 2015         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Exploitatievomvang</b>   |              |              |              |              |              |
| Besteed aan doelstelling  | 483,8        | 453,0        | 407,0        | 393,1        | 366,3        |
| Kosten werving baten  | 8,9          | 8,6          | 8,3          | 7,3          | 5,1          |
| Kosten beheer en administratie                                    | 1,8          | 1,7          | 1,5          | 1,7          | 3,2          |
| <b>Totale exploitatieomvang</b>                                   | <b>494,5</b> | <b>463,3</b> | <b>416,8</b> | <b>402,0</b> | <b>374,6</b> |
| Overheidssubsidies  | 421,4        | 401,0        | 362,6        | 347,8        | 315,6        |
| Ontvangsten 50/50, deelnemersgelden, huur omklapwoningen etc.     | 22,2         | 20,3         | 17,0         | 15,7         | 15,3         |
| <b>Exploitatievomvang gesubsidieerde activiteiten</b>             | <b>443,6</b> | <b>421,3</b> | <b>379,6</b> | <b>363,5</b> | <b>330,9</b> |
| <b>Saldo: Exploitatievomvang niet gesubsidieerde activiteiten</b> | <b>50,9</b>  | <b>42,0</b>  | <b>37,2</b>  | <b>38,5</b>  | <b>43,7</b>  |
| <b>Berekening gewent weerstandsvermogen per 31 december:</b>      |              |              |              |              |              |
| 15% van de gesubsidieerde activiteiten                            | 66,6         | 63,2         | 56,9         | 54,5         | 49,6         |
| Factor 1.5 maal de niet-gesubsidieerde activiteiten               | 76,4         | 63,0         | 55,9         | 57,8         | 65,6         |
| Factor 1.0 maal voor mixed gesubsidieerde buurtactiviteiten       | 16,9         | 17,0         | 15,4         | 14,0         | 14,6         |
| Wettelijke reserve (immaterieel actief)                           | 2,7          | 2,7          | 2,2          | 1,5          | -            |
| Kapitaalreserve financiering activa                               | 33,4         | 33,9         | 35,6         | 38,3         | 37,5         |
| Reserve egalisatie beleggingsopbrengsten                          | 4,1          | 1,1          | 1,8          | 1,7          | 1,2          |
| Egalisatiereserve inkomsten nalatenschappen                       | 14,2         | 10,3         | 8,7          | 9,5          | 8,1          |
| Af. risicofactor brutomarge ReShare                               | (3,8)        | (6,1)        | (7,9)        | (6,5)        | (8,3)        |
| Af. eliminatie afschrijvingskosten vaste activa gesubsidieerd     | (14,5)       | (14,7)       | (13,9)       | (12,8)       | (12,9)       |
| Af. eliminatie afschrijvingskosten vaste activa overige           | (1,7)        | (1,5)        | (1,4)        | (1,4)        | (1,7)        |
| <b>Gewent weerstandsvermogen ultimo boekjaar</b>                  | <b>194,3</b> | <b>168,9</b> | <b>153,3</b> | <b>156,5</b> | <b>153,6</b> |
| Beschikbaar weerstandsvermogen                                    | 135,1        | 140,0        | 143,8        | 143,2        | 137,0        |
| Behoefte aan extra weerstandsvermogen ultimo boekjaar             | -59,2        | -28,9        | -9,6         | -13,4        | -16,6        |

## Gang van zaken tijdens boekjaar

De bestedingen groeiden in 2019 met € 31 miljoen ten opzichte van 2018. Deze groei van bijna 7% was groter dan begroot en deed zich met name voor op de terreinen maatschappelijke ondersteuning en langdurige zorg. De stijging van bijbehorende opbrengsten vanuit overheidsregelingen bleef echter achter. Dankzij hogere bijdragen van particulieren (na aftrek van de extra wervingskosten € 3 miljoen hoger

dan begroot) bleef het financiële tekort op de welzijns- en gezondheidszorg van het Leger des Heils in 2019 per saldo beperkt tot € 5 miljoen.

De sterke daling van de verkoop-prijzen van bulk-verkoop van gebruikt textiel heeft zich in 2019 voortgezet. Vanwege contractuele inzamelvergoedingen die niet in eenzelfde tempo en omvang mee dalen, werd ReShare ook in 2019 met grote tekorten geconfronteerd. Om dit te stoppen, is in de zomer van 2019 een reorganisatie ingezet. In-

clusief de kosten van de reorganisatie werd op de inzameling en verkoop van gebruikt textiel een verlies geleden van € 4,5 miljoen (begroot: nihil).

Over 2019 was het rendement uit beleggingen en beheer van geldmiddelen € 1,8 miljoen beter dan begroot. De overige activiteiten werden vrijwel overeenkomstig de begroting uitgevoerd. Per saldo werd het boekjaar afgesloten met een financieel tekort van € 4,9 miljoen. Begroot was een positief resultaat van € 2,2 miljoen.







# Vooruitzichten en gecombineerde begroting 2020

**Het Leger des Heils blijft zich inzetten om eenzaamheid, onrecht en uitsluiting in Nederland te verminderen en uiteindelijk te laten verdwijnen.**

**A**ls Leger des Heils hebben wij een groot maatschappelijk netwerk, zowel in de professionele zorg- en hulpverlening als in het vrijwilligerswerk. In ons buurtwerk komt dit bij elkaar. Het Leger des Heils wil de ruim 100 buurtthuis kamers laten groeien naar zo'n 200 in 2030. Deze ambitie kreeg begin 2020 een financiële impuls doordat de Postcode Loterij bekendmaakte het buurtwerk van het Leger des Heils te steunen met een eenmalige bijdrage van € 1,5 miljoen.

De (indexaties van) zorgtarieven blijven achter bij de relatief hoge instroom van mensen met multi-problematiek bij het Leger des Heils. In 2019 heeft het Leger des Heils daarom een aantal activiteiten beëindigd en is er bewust voor een aantal zorgcontracten 2020 niet ingeschreven. Dit kan leiden tot een verdere (beperkte) afname van Leger des Heils-hulpaanbod maar is noodzakelijk om aanhoudende financiële tekorten te verminderen.

## Het aantal dak- en thuislozen in Nederland stijgt nog steeds.

Het aantal dak- en thuislozen in Nederland is in de laatste tien jaar verdubbeld tot bijna 40.000 en dit aantal stijgt nog steeds. De maatschappelijke opvang zit overvol. Het Leger des Heils zet alle zeilen

bij om mensen van straat te halen, maar de opvang is overvol en de doorstroom nihil. Al enige jaren signaleren wij een sterke behoefte aan woonruimte voor cliënten die als onderdeel van het hulpverleningsplan toe zijn aan (meer) zelfstandig wonen. Begin 2020 lanceerden wij de campagne 'Thuisblijven, hoe dan?!' om aandacht te vragen voor de situatie in de dak- en thuislozenopvang die door corona nog nijpender is geworden. De bekendmaking van het kabinet in juni 2020 om voor 1 januari 2022 de gewenste 10.000 extra woonplekken te realiseren voor mensen uit de maatschappelijke opvang, biedt op korte termijn het nodige perspectief.

In 2020 voert de organisatie een interne schaalvergroting en organisatieverandering door binnen het werkveld van welzijns-, gezondheids- en jeugdzorg, waarbij de bestaande 11 werkeenheden opnieuw zijn ingedeeld naar 7 regio's analoog met (clusters van) veiligheidsregio's. Deze herindeling heeft relatief weinig invloed op de uitvoering van de hulp- en zorgverlening, maar is van grote invloed op betrokken directies, middenmanagement en staf. De gemaakte keuzes zullen zich op termijn moeten bewijzen in lagere overheadkosten en toename van kwaliteit door sterkere bedrijfsbureau-invulling. Tegelijk met dit proces van interne schaalvergroting, wordt een aantal 'back office' activiteiten versneld gecentraliseerd.

Voor 2020 is een investeringsprogramma gepland voor een totaalbedrag van circa € 30 miljoen. Dit betreft vooral (ver)nieuwbouw van een aantal grotere woon-/zorglocaties. Voor de financiering van de investeringen zal de effectenportefeuille worden teruggebracht en biedt de financieringsstructuur

voldoende ruimte om extra langlopend vreemd vermogen aan te trekken. Daarbij is het Leger des Heils voornemens om voor de financiering van (zelfstandige) woonruimte voor cliënten een beroep te doen op het Nederlandse publiek. Voor het komende begrotingsjaar (kalenderjaar 2020) is voor de gecombineerde exploitatiebegroting een bescheiden positief resultaat van € 1,6 miljoen de doelstelling.

### Coronavirus (Covid-19)

De uitbraak van corona (Covid-19) heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door de overheid zijn genomen om het virus in te perken, zullen negatieve gevolgen hebben voor de economie. Voor het Leger des Heils in Nederland heeft dit zowel operationele als financiële gevolgen.

In operationele zin zijn wij sterk afhankelijk van het verloop van de corona pandemie. Dit vertaalt zich met name in de 'total lockdown' van verpleeghuizen, de opzet van quarantaine afdelingen, het ziekteverzuim van medewerkers, maar ook in een beperkte toelevering van hulpmiddelen.

Ten aanzien van de korte termijn wordt voornamelijk gekeken naar de uitvoering van de overheidsrichtlijnen, het waarborgen van de gezondheid van onze cliënten/deelnemers, medewerkers, vrijwilligers, donateurs en relaties, de inzet van (voldoende) personeel, de zorgcontinuïteit voor onze deelnemers en het verkrijgen van voldoende beschermings- en hulpmiddelen.

Voor de middellange termijn is de aandacht gericht op de mate van belasting van medewerkers, de financiële impact en de gevolgen voor het kunnen realiseren van het meerjarenbeleid.

Hierna wordt de impact van Covid-19 per werkveld toegelicht.

### Welzijns-, gezondheids- en jeugdzorg, jeugdbescherming & reclassering

Er treedt omzetting op als gevolg van leegstand (bijvoorbeeld vrijgekomen bedden op afdelingen die niet bezet kunnen worden) en afschaling van ambulante zorg/hulp, dagbesteding en buurtwerk en de sluiting van 50|50 Hotel-congrescentrum Belmont. Via een alternatief zorgaanbod probeert het Leger des Heils de zorg- en hulpverlening zo veel mogelijk op peil te houden. Daarnaast is er een toename van ziekmeldingen onder medewerkers en worden er aanvullende kosten gemaakt voor de aanschaf van beschermende hulpmiddelen, inzet van extra personeel, ombouwkosten van ruimten, hogere schoonmaakkosten en de inzet van technische middelen voor beeldbellen en thuiswerken.

Tegelijkertijd doet de overheid een beroep op het Leger des Heils om extra capaciteit te leveren voor quarantaineverblijven en 'verdunding' van bestaande opvangcapaciteit. Uit toezeggingen vanuit ministeries, gemeenten en aanpassingen in overheidsgerelateerde regelgeving blijkt dat de effecten van de coronacrisis op de financiële positie van zorginstellingen grotendeels zullen worden geneutraliseerd.

### Fondsenwerving

De corona pandemie heeft in maart 2020 direct tot gevolg dat huis-aan-huis- en straatwervingsacties tijdelijk zijn stopgezet. Dit beperkt de aanwas van nieuwe donateurs op middellange termijn. Om terugloop in het aantal donateurs zoveel mogelijk tegen te gaan, zijn telemarketingacties en prospect-mailing enigszins uitgebreid. Om de meerkosten te dekken van corona gerelateerde uitbreiding en verandering van zorg- en hulpverlening door het Leger des Heils, zijn specifieke wervingsacties gericht op major-donors geïntensiveerd. Een speciale urgentiemailing is onderdeel van een grotere campagne om steun te vragen aan de Nederlandse samenleving voor het buurtgericht werk en de extra stappen die het Leger des Heils zet in deze moeilijke tijd om er te (blijven) zijn voor de meest kwetsbaren. Het is onzeker of de in november geplande landelijke huis-aan-huis-collecte doorgang kan vinden.

De inschatting is dat de (netto) opbrengsten uit campagnes en acties op termijn terug zullen lopen. De financiële impact op opbrengsten uit nalatenschappen en schenkingen zal naar verwachting relatief gering zijn.

### Kerkelijke activiteiten

In maart 2020 zijn de activiteiten op de meeste locaties gestaakt, dan wel in overeenstemming gebracht met de overheidsrichtlijnen. De verkoop van tweedehandskleding is daarmee vrijwel volledig tot stilstand gekomen en ook de samenkomsten op zondag zijn opgeschort. De activiteiten van de buurtthuis kamers zijn waar mogelijk op ambulante wijze voortgezet. Aan de leden en betrokkenen van het Kerkgenootschap is gevraagd om de eigen bijdrage minimaal op peil te houden.

Vooralsnog zijn de financiële gevolgen van Covid-19 conform de impactschattingen (daling baten met ongeveer 25 tot 30% per maand). Gelijktijdig wordt naar de kostenkant gekeken, zodanig dat het resultaat per saldo niet negatiever wordt, en wordt leegstaand onroerend goed verkocht.

Op middellange termijn kunnen de negatieve financiële ontwikkelingen gevolgen hebben voor het



realiseren van de doelstellingen van het Programma 'Geloven in de Buurt', waardoor de geplande uitbreiding van buurthuis kamers geen, of in mindere mate, doorgang kan vinden.

### Textielinzameling

Medio maart 2020 heeft ReShare alle ReShare Stores moeten sluiten en is ook de export van 'bulk'-verkoop van gebruikt textiel stilgevallen. Daarmee is vrijwel de totale omzet van ReShare weggevallen terwijl de vaste kosten doorlopen. Er is een doorrekening gemaakt van een scenario van de negatieve effecten op de exploitatie van ReShare met voortzetting van de activiteiten tot eind 2020 waarbij de corona-maatregelen zodanig zijn versoepeld dat vanaf augustus 2020 de omzet geleidelijk weer groeit naar het niveau van de oorspronkelijke begroting. Deze doorrekening resulteert in een cumulatief verlies in 2020 van € 3,8 miljoen.

Vanuit ReShare zijn onmiddellijk acties uitgezet richting de stakeholders. Dit teneinde bij (potentiële) afnemers en crediteuren alternatieve afzetmogelijkheden te vinden respectievelijk kosten te verlagen

dan wel uit te stellen. Er is inmiddels een aantal binnenlandse en buitenlandse partijen gevonden dat (weer) wil gaan afnemen en in beperkte mate werken crediteuren mee aan langere betaaltermijnen. Ook is er bij de meeste gemeentelijk geassocieerde afvalinzamelaars bereidheid om, in ieder geval gedurende een aantal maanden, de dienstverlening door ReShare financieel te honoreren. ReShare heeft als werkmaatschappij van het Leger des Heils alsnog een beroep kunnen doen op de 'NOW-regeling'. De ReShare Stores zijn vanaf begin mei 2020 in fases weer heropend, dit is eerder dan waarmee gerekend is in de scenarioberekening. De ingezette acties en maatregelen, de aanpassing van de 'NOW-regeling' voor werkmaatschappijen en de heropening van winkels gaan bijdragen aan lagere verliezen dan voorzien in de scenarioberekening. Uiteindelijk is er wel de vraag of, en zo ja wanneer, er perspectief is dat ReShare weer voldoende rendabel kan opereren. Ten opzichte van genoemd scenario zijn de geactualiseerde verwachtingen dat het verlies in 2020 beperkt blijft tot € 1,4 miljoen. Er moet rekening mee worden gehouden dat alsnog op enig moment (delen van de) de exploitatie van ReShare moet(en) worden gestopt.



## Gecombineerde begroting 2020

bedragen x 1 miljoen euro

|  | Begroting 2020 | Realisatie 2019 | Toename / (afname) |
|--|----------------|-----------------|--------------------|
| <b>Baten</b>   |                |                 |                    |
| Baten van particulieren  | 24,0           | 29,4            | (5,4)              |
| Baten van bedrijven  | 0,7            | 0,7             | 0,0                |
| Baten van subsidies van overheden                                      | 428,4          | 421,4           | 7,0                |
| Baten van andere organisaties zonder winststreven                      | 1,0            | 1,0             | (0,0)              |
| <b>Som van de geworven baten</b>                                       | <b>454,1</b>   | <b>452,5</b>    | <b>1,6</b>         |
| Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten | 44,4           | 33,6            | 10,8               |
| <b>Som der baten</b>   | <b>498,5</b>   | <b>486,1</b>    | <b>12,4</b>        |
| <b>Lasten</b>  |                |                 |                    |
| <b>Besteed aan doelstellingen</b>                                      |                |                 |                    |
| Maatschappelijke ondersteuning   | 248,4          | 250,7           | (2,2)              |
| Forensische zorg   | 26,1           | 26,3            | (0,2)              |
| Jeugdzorg  | 53,6           | 53,9            | (0,3)              |
| Langdurige zorg  | 58,6           | 58,9            | (0,4)              |
| Wijkverpleging, behandeling GGZ  | 17,0           | 17,1            | (0,1)              |
| Jeugdbescherming en Reclassering                                       | 47,2           | 45,0            | 2,2                |
| Participatie en arbeidsre-integratie                                   | 21,6           | 17,1            | 4,5                |
| Evangelisatie en pastorale zorg  | 7,4            | 7,1             | 0,3                |
| Kerkelijke sociale hulpverlening                                       | 4,7            | 4,7             | (0,0)              |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                             | 3,3            | 2,3             | 1,1                |
| Voorlichting   | 0,9            | 0,8             | 0,1                |
|  | <b>488,8</b>   | <b>483,8</b>    | <b>5,0</b>         |
| Wervingskosten   | 8,1            | 8,9             | (0,8)              |
| Kosten beheer en administratie   | 1,6            | 1,8             | (0,2)              |
| <b>Som der lasten</b>  | <b>498,5</b>   | <b>494,5</b>    | <b>4,0</b>         |
| Financiële baten en lasten   | 1,6            | 3,5             | (1,9)              |
| <b>Resultaat</b>   | <b>1,6</b>     | <b>(4,9)</b>    | <b>6,5</b>         |

In de gecombineerde begroting 2020 is geen rekening gehouden met Covid-19 gevolgen.





# Bestuursverslag Stichting Leger des Heils (statutair)

Dit bestuursverslag heeft betrekking op Stichting Leger des Heils (statutair). Hierin wordt ingegaan op specifieke elementen die in het jaarverslag verder niet aan de orde zijn.

## De identificatiegegevens zijn:

|                     |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| 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;
- entiteit overstijgende beheerszaken voor zover niet anders belegd.

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

## Risico's en onzekerheden Retraitefonds

Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitselagen uitgekeerd. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening voor retraitselagen. De voorziening wordt gevoed vanuit doorbelaste retraitselagen aan de aanstelling van de officieren en door het gerealiseerde beleggingsrendement van de specifieke beleggingen van het retraitselagenfonds. De administratie en excasso van het Retraitefonds zijn uitbesteed aan Syntus Achmea.

De retraitselagenvoorziening is berekend op actuariële grondslagen waarbij de AG Prognosetafel 2018 is gehanteerd. Het zogenaamde 'langlevensrisico' is niet extern herverzekerd en komt dus volledig voor rekening van het retraitselagenfonds. De op retraitselagenstelling van officieren volgt de door de overheid gehanteerde AOW-leeftijd.

Jaarlijks wordt op basis van de actuele markrentes ultimo boekjaar (de rekenrente) een 'technische voorziening' bepaald. Hieruit volgt een theoretische onderdekking. Dit brengt een risico naar voren dat de groei van activa te laag is om toekomstige retraitselagen te kunnen blijven uitkeren conform de huidige retraitselagenregeling. Binnen het Leger des Heils in Nederland is in 2019 besloten om met ingang van 2020 voor onderhoud de componentenregeling toe te passen en op 1 januari 2020 de voorziening groot onderhoud van Kerkgenootschap Leger des Heils van € 4,9 miljoen toe te voegen aan het Retraitefonds.

Anders dan bij normaal in het maatschappelijk verkeer voorkomende pensioenregelingen, is bij het Leger des Heils de retraitselagenregeling eenzijdig door de leiding van het Leger des Heils bij te stellen.

Vanwege de aard van het Retraitefonds is er geen verplichting om te voldoen aan de regelgeving voor pensioenfondsen. De Nederlandsche Bank heeft in 2008, na onderzoek, geconcludeerd dat sprake is van een niet-afdwingbare pensioenrechtregeling vanwege de speciale status van het Officiersverbond. Daarom is de Pensioenwet niet verplicht van toepassing op het Retraitefonds.

## Vermogen Continuïteitsreserves

In de jaarrekening is een reserve gevormd teneinde de (beperkte) mismatch 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; bij het overschrijden van de ondergrens zijn aanvullende projectbestedingen toegestaan, terwijl bij overschrijding van de bovengrens, het meerdere ten gunste aan de doelstelling volgens de geldende verdeelsleutel (45%, 45%, 10%) komt.

De noodzakelijke ondergrens is bepaald op € 1,0 miljoen. 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. Gebaseerd op bovengrens ad € 2,8 miljoen.

Het beleggingsresultaat over 2019 is toegevoegd aan de algemene reserve van Stichting Leger des Heils. De balanspositie ultimo 2019 van de algemene reserve Stichting Leger des Heils is € 4,0 miljoen en valt daarmee buiten de bandbreedte. Dit vermogen van de Stichting staat ter beschikking aan de Territoriale Raad voor allocatie aan Leger des Heils-doel-einden.

Voor de korte/middellange termijn is het mogelijk om vanuit het eigen vermogen van Stichting Leger des Heils medefinanciering te verschaffen.

De andere continuïteitsreserves zijn de reserves waarin de werkelijke ontvangsten, niet specifiek bestemde, externe inkomsten op basis van overeengekomen verdeelsleutels toegevoegd worden. Deze reserves zijn t.b.v.:

- 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 (Internationale Ontwikkeling en Samenwerking is onderdeel van het Kerkgenootschap) waarvoor het fonds is ingesteld. Toewijzing blijkt uit goedgekeurde begrotingen of specifieke bestuursbesluiten.

Teneinde de continuïteit te verzekeren, kan jaarlijks niet meer aan de continuïteitsreserves worden onttrokken dan de som van:

- a. het driejaarsgemiddelde, voorafgaand aan het begrotingsjaar, van de inkomsten van het fonds;
- b. het bedrag dat geadviseerd wordt door de Adviescommissie Bedrijfsvoering 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

### Bestemmingsreserve Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Deze reserve is gevormd om aan gedane toezegging door de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, ter zake van de bekostiging van niet gesubsidieerde lasten gedurende de looptijd van de projecten, te kunnen voldoen. Hieronder valt onder andere een bijdrage aan de exploitatie van hotel en congrescentrum Belmont.

### 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 onbestemde nalatenschappen

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

### Herwaarderingsreserve

In deze 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

#### 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 werkeenheden van de betreffende stichting als ook een specifieke discipline (bijv. jeugdhulpverlening of maatschappelijke opvang).

#### Bestemmingsfonds Kerkgenootschap Leger des Heils

Dit fonds is gevormd vanuit nog niet of nog niet geheel, bestede schenkingen, legaten en nalatenschappen met een specifieke (door de gever bepaalde) bestemming, zijnde een afdeling, korps of project van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

#### 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.

### Bestemmingsfonds bestemde nalatenschappen

Dit fonds omvat de netto waarde van schenkingen, legaten en nalatenschappen welke bij het Leger des Heils zijn aangemeld maar nog niet zijn ontvangen en waarbij door de erflater een specifiek doel is aangegeven. Omdat de nalatenschappen nog niet zijn ontvangen, zijn deze nog niet aan doelstellingen toegekend.

### Vooruitzichten en begroting 2020 Stichting Leger des Heils (statutair)

De wervingskracht van het Leger des Heils is sterk afhankelijk van de goede naam die de organisatie heeft bij het Nederlandse publiek. Daarom blijven wij het publiek gericht informeren over het Leger des Heils: wie wij zijn, wat wij doen, voor wie wij dat doen en waarom wij dat doen.

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 2020 is (door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving) aan inkomsten nalatenschappen en schenkingsovereenkomsten die aan Stichting Leger des Heils worden afgedragen, een bedrag begroot ter hoogte van het driejaarsgemiddelde (2017-2019). Voor financiële baten vanuit beleggingen is de verwachting voor 2020 dat deze lager zijn dan in 2019.

### Coronavirus (Covid-19)

De coronacrisis is van invloed op de effectenportefeuille van Stichting Leger des Heils. De effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde (beurskoers) en zijn na einde boekjaar als gevolg van de coronacrisis gedaald.

Voor een toelichting op de impact van de coronacrisis op de andere entiteiten van het Leger des Heils in Nederland wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Vooruitzichten en begroting 2020' van het jaarverslag.

Mede gezien de effecten van de coronacrisis heeft Stichting Leger des Heils letters of support afgegeven aan:

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

### Conclusie impact Covid-19

Hoewel de aannames die ten grondslag liggen aan de liquiditeitsprognoses onzeker zijn is Stichting Leger des Heils gezien de omvang van haar liquide middelen en haar weerstandsvermogen van mening dat de gevolgen van het Covid-19 virus geen materieel negatief effect op de financiële conditie of liquiditeit heeft.

### De exploitatiebegroting voor 2020 is als volgt:

bedragen x 1 miljoen euro

|  | Begroting 2020 | Realisatie 2019 | Realisatie 2018 |
|--|----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Baten</b>   |                |                 |                 |
| Particulieren  | -              | 0,0             | 0,0             |
| Verbonden organisaties zonder winststreven                 | 9,2            | 14,3            | 11,2            |
| <b>Som van de geworven baten</b>                           | <b>9,2</b>     | <b>14,3</b>     | <b>11,2</b>     |
| <b>Som van de baten</b>                                    |                |                 |                 |
|  | <b>9,2</b>     | <b>14,3</b>     | <b>11,2</b>     |
| <b>Lasten</b>  |                |                 |                 |
| <b>Besteed aan doelstelling</b>                            |                |                 |                 |
| Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg     | 3,6            | 4,7             | 3,5             |
| Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering | 0,0            | 0,0             | 0,1             |
| Kerkgenootschap Leger des Heils                            | 5,3            | 4,6             | 4,8             |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                 | 1,4            | 1,0             | 1,4             |
| <b>Som der lasten besteed aan doelstelling</b>             | <b>10,3</b>    | <b>10,4</b>     | <b>9,8</b>      |
| <b>Kosten beheer en administratie</b>                      |                |                 |                 |
|  | 0,0            | 0,0             | 0,0             |
| <b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>               | <b>(1,1)</b>   | <b>3,9</b>      | <b>1,4</b>      |
| <b>Financiële baten en lasten</b>                          |                |                 |                 |
|  | 2,2            | 3,5             | (0,5)           |
| <b>Saldo van baten en lasten</b>                           | <b>1,2</b>     | <b>7,5</b>      | <b>1,0</b>      |

In de begroting 2020 is geen rekening gehouden met Covid-19 gevolgen.

Almere, 10 juni 2020

Lt.-kolonel J.A. den Hollander



4

# JAAARREKENING 2019







# 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 stichtingen zijn naast elkaar opererend met afzonderlijke governance-organen en -codes. Geen van de tot de groep behorende entiteiten heeft doorslaggevende zeggenschap over de andere entiteiten. 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 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 Centraal Bureau Fondsenwerving 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 statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils met als toelichting 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.

De tot de groep Leger des Heils in Nederland behorende rechtspersonen brengen separaat een jaardocument uit met daarin opgenomen de jaarrekening opgesteld met inachtneming van BW Boek 2 titel 9 en specifieke voor de individuele entiteit geldende voorschriften.



# Gecombineerde balans

per 31 december 2019, na resultaatbestemming

bedragen x 1 miljoen euro

|                                   |    | 31 december 2019 | 31 december 2018 |
|-----------------------------------|----|------------------|------------------|
| <b>Actief</b>                     |    |                  |                  |
| <b>Vaste activa</b>               |    |                  |                  |
| Immateriële vaste activa          | 1  | 2,9              | 2,9              |
| Materiële vaste activa            | 2  | 162,5            | 153,9            |
| Financiële vaste activa           | 3  | 0,9              | 1,3              |
|                                   |    | 166,3            | 158,1            |
| <b>Viottende activa</b>           |    |                  |                  |
| Voorraden                         | 4  | 1,5              | 1,7              |
| Debiteuren en overige vorderingen | 5  | 75,4             | 69,6             |
| Effecten                          | 6  | 32,0             | 44,9             |
| Liquide middelen                  | 7  | 48,7             | 35,3             |
|                                   |    | 157,6            | 151,5            |
| <b>Totaal</b>                     |    | <b>323,9</b>     | <b>309,6</b>     |
| <b>Passief</b>                    |    |                  |                  |
| <b>Reserves en fondsen</b>        |    |                  |                  |
| Bestemmingsreserves               | 8  | 47,5             | 44,4             |
| Bestemmingsfondsen                |    | 13,7             | 23,7             |
| Wettelijke reserves               |    | 3,5              | 3,1              |
| Continuïteitsreserves             |    | 70,4             | 68,8             |
|                                   |    | 135,1            | 140,0            |
| <b>Vorzieningen</b>               | 9  | 44,3             | 40,1             |
| <b>Langlopende schulden</b>       | 10 | 54,1             | 48,7             |
| <b>Kortlopende schulden</b>       | 11 | 90,4             | 80,8             |
| <b>Totaal</b>                     |    | <b>323,9</b>     | <b>309,6</b>     |

# Gecombineerde staat van baten en lasten

bedragen x 1 miljoen euro

|  |    | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|----|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>Baten</b>   |    |                 |                |                 |
| Baten van particulieren  | 13 | 29,4            | 24,7           | 25,4            |
| Baten van bedrijven  | 14 | 0,7             | 0,7            | 0,3             |
| Baten van subsidies van overheden                                      | 15 | 421,4           | 415,2          | 401,0           |
| Baten van andere organisaties zonder winststreven                      | 16 | 1,0             | 1,3            | 1,2             |
| Som van de geworven baten  |    | 452,5           | 441,9          | 427,9           |
| Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten | 17 | 33,6            | 38,5           | 32,2            |
| <b>Som der baten</b>   |    | <b>486,1</b>    | <b>480,4</b>   | <b>460,1</b>    |
| <b>Lasten</b>  |    |                 |                |                 |
| <b>Besteed aan doelstellingen</b>                                      | 18 |                 |                |                 |
| Maatschappelijke ondersteuning   |    | 250,7           | 243,8          | 229,1           |
| Forensische zorg   |    | 26,3            | 25,6           | 24,8            |
| Jeugdzorg  |    | 53,9            | 52,4           | 53,1            |
| Langdurige zorg  |    | 58,9            | 57,3           | 50,9            |
| Wijkverpleging, behandeling GGZ  |    | 17,1            | 16,6           | 16,7            |
| Jeugdbescherming en Reclassering                                       |    | 45,0            | 43,8           | 44,8            |
| Participatie en arbeidsre-integratie                                   |    | 17,1            | 16,6           | 18,1            |
| Evangelisatie en pastorale zorg  |    | 7,1             | 6,9            | 7,3             |
| Kerkelijke sociale hulpverlening                                       |    | 4,7             | 4,6            | 4,6             |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                             |    | 2,3             | 2,2            | 2,7             |
| Voorlichting   |    | 0,7             | 0,8            | 1,0             |
|  |    | 483,8           | 470,6          | 453,1           |
| Wervingskosten   |    | 8,9             | 7,7            | 8,6             |
| Kosten beheer en administratie   |    | 1,8             | 1,5            | 1,7             |
| <b>Som der lasten</b>  |    | <b>494,5</b>    | <b>479,8</b>   | <b>463,4</b>    |
| <b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>                           |    | <b>(8,4)</b>    | <b>0,5</b>     | <b>(3,3)</b>    |
| Financiële baten en lasten   | 19 | 3,5             | 1,7            | (0,5)           |
| <b>Saldo van baten en lasten</b>                                       |    | <b>(4,9)</b>    | <b>2,2</b>     | <b>(3,8)</b>    |
| <b>Bestemming saldo van baten en lasten</b>                            |    |                 |                |                 |
| Toevoeging/onttrekking aan:  |    |                 |                |                 |
| - Bestemmingsreserves  |    | 3,1             |                | (3,1)           |
| - Bestemmingsfondsen   |    | (9,9)           |                | (2,3)           |
| - Wettelijke reserves  |    | (0,4)           |                | 0,7             |
| - Continuïteitsreserve   |    | 2,2             |                | 0,9             |
| <b>Totaal</b>  |    | <b>(4,9)</b>    | <b>2,2</b>     | <b>(3,8)</b>    |



# Gecombineerd kasstroomoverzicht

bedragen x 1 miljoen euro

| Kasstroom uit operationele activiteiten               | 2019          | 2018          |
|---|---------------|---------------|
| <b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>          | (8,5)         | (3,3)         |
| Aanpassingen voor:                                    |               |               |
| - afschrijvingen                                      | 14,8          | 14,9          |
| - mutaties voorzieningen                              | 4,2           | (2,2)         |
|   | 19,0          | 12,7          |
| Veranderingen in vlottende middelen:                  |               |               |
| - voorraden   | 0,2           | (0,6)         |
| - debiteuren en overige vorderingen                   | (5,8)         | (2,7)         |
| - effecten  | 12,9          | 5,3           |
| - kortlopende schulden                                | 10,0          | 7,0           |
|   | 17,3          | 9,0           |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                       | 27,8          | 18,4          |
| Ontvangen interest                                    | 3,5           | (0,5)         |
|   | 3,5           | (0,5)         |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>31,3</b>   | <b>17,9</b>   |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |               |               |
| Investerings materiële vaste activa                   | (32,7)        | (24,0)        |
| Desinvesteringen materiële vaste activa               | 9,4           | 2,3           |
| Investerings immateriële vaste activa                 | (2,6)         | (1,8)         |
| Desinvesteringen immateriële vaste activa             | 1,8           | 0,9           |
| Uitgegeven leningen u/g                               | (0,3)         | (0,5)         |
| Aflossing leningen u/g                                | 0,7           | 0,4           |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>(23,7)</b> | <b>(22,7)</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |               |               |
| Aan- en verkopen van effecten                         | -             | 10,0          |
| Nieuw opgenomen leningen                              | 10,0          | -             |
| Aflossing langlopende schulden                        | (4,2)         | (3,6)         |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>5,8</b>    | <b>6,4</b>    |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                           | <b>13,4</b>   | <b>1,6</b>    |
| Stand geldmiddelen per 1 januari                      | 35,3          | 33,7          |
| Stand geldmiddelen per 31 december                    | 48,7          | 35,3          |
| Mutatie geldmiddelen                                  | 13,4          | 1,6           |

# Totstandkoming gecombineerde financiële overzichten

## Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils is statutair gevestigd te Amsterdam.

De stichtingen die behoren tot Het Leger des Heils in Nederland vormen samen een groep; er is sprake van een organisatorische verbondenheid en economische eenheid. Deze stichtingen zijn naast elkaar opererend met afzonderlijke governance-organen en -codes. Geen van de tot de groep behorende entiteiten heeft doorslaggevende zeggenschap over de andere entiteiten.

Omdat een groepshoofd ontbreekt, die de centrale leiding heeft en overheersende zeggenschap heeft over de andere stichtingen 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 statutaire 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 Centraal Bureau Fondsenwerving 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 statutaire jaarrekening van Stichting Leger des Heils met als toelichting 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.

De tot de groep Leger des Heils in Nederland behorende rechtspersonen brengen separaat een jaardocument uit met daarin opgenomen de jaarrekening opgesteld met inachtneming van de specifiek voor die entiteiten van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

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 & Reclassering
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving
- Scouting Vereniging Leger des Heils

## Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils telt 52 korpsen (gehoofsgemeenschappen), 7 buitenposten en 10 dienstcentra, verspreid over ons land. Kernfuncties zijn evangelisatie, geestelijke groei, verbondenheid en dienstverlening aan de naaste.

## Stichting Leger des Heils

De 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

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving houdt zich bezig met het werven van fondsen onder derden. Deze stichting is keurmerkhoudster van de CBF-erkenning en tevens keurmerkhoudster voor de gehele Leger des Heilsgroep.

## Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bestaat uit elf werkeenheden en 252 vestigingen. De stichting 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

De stichting is verantwoordelijk voor de uitvoer van wettelijke maatregelen zoals ondertoezichtstelling, voogdij, jeugdreclassering en reclasseringstoezicht, advies en begeleiding. De stichting is landelijk actief vanuit 16 vestigingen.

### Stichting Leger des Heils Dienstverlening

De Stichting Leger des Heils Dienstverlening verleent tegen kostprijs ondersteunende diensten aan de andere stichtingen en het Kerkgenootschap. Stichting Leger des Heils ReShare valt onder de verantwoordelijkheid van de Stichting Leger des Heils Dienstverlening.

### Stichting Leger des Heils ReShare

De stichting 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 Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving

De Stichting Majoor Bosshardt prijs reikt jaarlijks een prijs uit aan persoon of organisatie die zich, naar voorbeeld van 'majoor' Bosshardt, onbaatzuchtig verdienstelijk heeft gemaakt voor een betere samenleving.

### Scoutingvereniging Leger des Heils

Deze vereniging 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.

### Gevolgen van Covid-19 voor het Leger des Heils in Nederland

De coronacrisis is van invloed op Stichting Leger des Heils en de overige tot de groep behorende entiteiten.

### Stichting Leger des Heils

De coronacrisis is van invloed op de effectenportefeuille van Stichting Leger des Heils. De effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde (beurskoers) en zijn na einde boekjaar als gevolg van de coronacrisis gedaald. Mede gezien de gevolgen van de coronacrisis heeft Stichting Leger des Heils letters of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering.

### Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering

De coronacrisis leidt voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Jeugdzorg en Reclassering tot omzetzerving en extra kosten en is daarmee van invloed op de liquiditeitsprognose van de stichtingen. Uit formele toezeggingen door Ministeries, VNG en gemeenten blijkt dat de financiële effecten van de coronacrisis op de financiële positie van zorginstellingen worden geneutraliseerd. Dit geschiedt in de vorm van een vergoeding voor omzetzerving en extra kosten als gevolg van de coronacrisis. Ook worden eventuele liquiditeitsproblemen opgelost door de toezegging van voldoende bevoorschotting.

De toezeggingen zijn geformaliseerd tot medio 2020 met de gewekte verwachting dat dit hierna wordt gecontinueerd. De organisaties leveren zorg op basis van een wettelijk kader en mogen er dus vanuit gaan dat de gewekte verwachting na medio 2020 gestand wordt gedaan.

### Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

De coronacrisis leidt voor Stichting Leger des Heils Fondsenwerving tot derving van baten zoals wegens stopzetten van huis-aan-huis werving, opzeggen donateurs, lagere opbrengsten uit mailingactiviteiten en giften en mogelijk wegens het niet doorgaan van de landelijke huis-aan-huis-collecte. De financiële impact op opbrengsten uit nalatenschappen en schenkingen zal naar verwachting relatief gering zijn. De omzetzerving uit campagnes en acties is daarmee van invloed op de liquiditeitsprognose van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. Er zijn inmiddels verschillende initiatieven opgestart om de achteruitgang in liquiditeit te beperken, waaronder intensivering wervingsacties op major-donors, prospect- en urgentiemailing voor het buurtgericht werk.

### Kerkgenootschap Leger des Heils

De coronacrisis leidt voor het Kerkgenootschap tot omzetzerving zoals wegens sluiting van kledingwinkels, lagere ledenbijdragen en collecten, daling giften en mogelijk wegens het niet doorgaan van de landelijke huis-aan-huis-collecte. Deze omzetzerving is daarmee van invloed op de liquiditeitsprognose van het Kerkgenootschap Leger des Heils. Vooralsnog zijn er geen signalen dat de Stichting Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, de bijdragen aan het Kerkgenootschap Leger des Heils in negatieve zin gaan aanpassen.

### Stichting Leger des Heils Dienstverlening

Financiële inschattingen zijn gemaakt van de operationele en negatieve resultaat consequenties van Covid-19 voor het scenario waarbij de activiteiten van de dochtermaatschappij van Dienstverlening Stichting Leger des Heils ReShare (verder: ReShare) eind 2020 worden beëindigd, omdat de stores moes-

ten worden gesloten en de export is komen stil te vallen. Voor Dienstverlening zijn de resultaat consequenties naar verwachting immaterieel. De gevolgen voor ReShare zijn van invloed op de liquiditeitsprognose van Dienstverlening en ReShare.

Vanuit ReShare zijn onmiddellijk acties uitgezet richting stakeholders om onder andere alternatieve afzetmogelijkheden te vinden en kosten van inzameling te verlagen. Daarnaast draagt de voorzichtige eerdere heropening van winkels bij aan lagere verliezen dan voorzien in de scenarioberekening. ReShare heeft alsnog een beroep kunnen doen op tegemoetkoming uit de 'NOW-regeling'. Uiteindelijk is er wel de vraag of, en zo ja wanneer, er perspectief is dat ReShare weer voldoende rendabel kan opereren. Ten opzichte van genoemd scenario zijn de geactualiseerde verwachtingen dat het verlies in 2020 beperkt blijft tot € 1,4 miljoen. Er moet rekening mee worden gehouden dat alsnog op enig moment (delen van) de exploitatie van ReShare moet(en) worden gestopt.

### Activa en passiva

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de in de statutaire jaarrekening opgenomen toelichtingen en voorzover daar niet vermeld naar onderstaande toelichtingen.

### Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of de realiseerbare waarde indien deze lager is. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten.

### Resultaatbepaling 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 worden 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.

### 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 toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn en Stichting Pensioenfonds ABP. Het Leger des Heils in Nederland betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2019 bedroeg de dekkingsgraad van bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn 96,5% en van Stichting Pensioenfonds ABP 95,8%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124,8%. De pensioenfondsen verwachten volgens het her-



stelplan hieraan te gaan voldoen en voorzien geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren.

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.

### Operationele leasing

Het Leger des Heils in Nederland heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij het Leger des Heils in Nederland ligt. 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.

### Opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. 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.

# Toelichting op de gecombineerde balans

bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld

## Activa

### 1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|  | 31-12-2019 | 31-12-2018 |
|--|------------|------------|
| Kosten van software                    | 2,1        | 1,1        |
| Immateriële vaste activa in uitvoering | 0,8        | 1,8        |
| <b>Totaal immateriële vaste activa</b> | <b>2,9</b> | <b>2,9</b> |

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

|                                   | 2019       | 2018       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Boekwaarde per 1 januari          | 2,9        | 2,5        |
| Bij: investeringen                | 2,6        | 1,8        |
| Af: afschrijvingen                | 0,8        | 0,5        |
| Af: desinvesteringen              | 1,8        | 0,9        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>2,9</b> | <b>2,9</b> |

De kosten van software hebben betrekking op de ontwikkeling van software voor een aantal bedrijfsprocessen binnen Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Dienstverlening. De immateriële vaste activa in uitvoering heeft met name betrekking op kosten voor de ontwikkeling van software inzake het cliëntzorgsysteem bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Voor de ontwikkelde software is een wettelijke reserve gevormd ten bedrage van € 2,8 miljoen.

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

### 2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|   | 31-12-2019   | 31-12-2018   |
|---|--------------|--------------|
| Bedrijfsgebouwen en terreinen   | 139,7        | 132,4        |
| Machines en installaties  | 18,6         | 16,1         |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting | 16,8         | 16,5         |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering                            | 3,5          | 6,9          |
| Vastgoedbeleggingen   | 4,7          | 3,7          |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>                                    | <b>183,3</b> | <b>175,6</b> |
| Aanschafwaarde  | 364,8        | 345,1        |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen                      | 181,5        | 169,5        |
|   | <b>183,3</b> | <b>175,6</b> |



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

|   | 2019         | 2018         |
|---|--------------|--------------|
| Boekwaarde per 1 januari                              | 175,6        | 168,2        |
| Bij: investeringen                                    | 33,9         | 25,9         |
| Af: afschrijvingen                                    | 16,1         | 16,2         |
| Af: bijzondere waardeverminderingen                   | 0,6          | -            |
| Af: desinvesteringen                                  | 9,5          | 2,3          |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                     | <b>183,3</b> | <b>175,6</b> |
| Investeringssubsidies                                 | 20,8         | 21,7         |
| <b>Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies</b> | <b>162,5</b> | <b>153,9</b> |

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

|   | 2019        | 2018        |
|---|-------------|-------------|
| Saldo per 1 januari                                 | 21,7        | 21,6        |
| Bij: investeringssubsidies ontvangen in verslagjaar | 1,2         | 1,8         |
| Af: amortisatie van investeringssubsidies           | 2,1         | 1,7         |
| <b>Saldo per 31 december</b>                        | <b>20,8</b> | <b>21,7</b> |

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van het zorgvastgoed is per 31 december 2019 getaxeerd op € 137,1 miljoen (per 31 december 2018: € 131,5 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de zorgvastgoed inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 75,8 miljoen positief (per 31 december 2018: € 68,9 miljoen positief).

Bij de vastgoedbeleggingen is sprake van een herwaardering van € 0,3 miljoen waarvoor een herwaarderingsreserve in de wettelijke reserve is gevormd.

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

### 3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                                       | 31-12-2019 | 31-12-2018 |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Leningen u.g.                         | 0,9        | 1,3        |
| <b>Totaal financiële vaste activa</b> | <b>0,9</b> | <b>1,3</b> |

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

|                                   | 2019       | 2018       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Boekwaarde per 1 januari          | 1,3        | 1,1        |
| Verstekte leningen                | 0,3        | 0,5        |
| Af: aflossing leningen            | 0,7        | 0,3        |
| Af: afschrijving                  | -          | -          |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>0,9</b> | <b>1,3</b> |

Leningen u.g. betreffen leningen verstrekt ter financiering van bedrijfsactiviteiten (leaseauto's, machines en computerapparatuur) en een door het Kerkgenootschap verstrekte lening van € 0,1 miljoen aan Leger des Heils Tanzania en leningen verstrekt aan officieren. Inzake verstrekte leningen aangaande bedrijfsactiviteiten is hiertoe in 2018 een lening verstrekt van € 0,5 miljoen. Op deze leningen wordt maandelijks afgelost en zijn aan het Leger des Heils, als zekerheidstelling, de betreffende leaseauto's verpand.

### 4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

|                         | 31-12-2019 | 31-12-2018 |
|-------------------------|------------|------------|
| Voorraden               | 1,5        | 1,7        |
| <b>Totaal voorraden</b> | <b>1,5</b> | <b>1,7</b> |

De voorraden betreffen voornamelijk Leger des Heils (bedrijfs)kleding, ICT-hardware en de voorraad ingezamelde kleding bij ReShare. Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid van € 0,2 miljoen in aftrek gebracht.

### 5. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

|   | 31-12-2019  | 31-12-2018  |
|---|-------------|-------------|
| Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging      | 45,0        | 46,7        |
| Toegezegde nalatenschappen                      | 14,1        | 10,3        |
| Vorderingen op overige debiteuren               | 5,4         | 3,4         |
| Overige vorderingen:                            |             |             |
| - Personeel                                     | 0,3         | 0,5         |
| - Overige                                       | 10,6        | 8,7         |
| <b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b> | <b>75,4</b> | <b>69,6</b> |

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2019 ten bedrage van € 4,6 miljoen (per 31 december 2018: € 4,0 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid.

Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2019 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 8,5 miljoen (per 31 december 2018: € 8,2 miljoen) voortvloeiend uit het beheer van cliëntgelden als integraal onderdeel van de hulpverlening. Uit hoofde van jaarrekeningvereisten is een voorziening getroffen ter grootte van het gehele bedrag. Dit laat onverlet dat de Stichting haar rechten op deze gelden zal uitoefenen.

Op de vorderingen en overige debiteuren is per 31 december 2019 ten bedrage van € 1,9 miljoen (per 31 december 2018: € 1,0 miljoen) aan vorderingen opgenomen gerelateerd aan de verkopen van textiel. Hiervoor is ten bedrage van € 0,5 miljoen (per 31 december 2018: € 0,1 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

### 6. Effecten

Het verloop van de effecten is als volgt:

|  | Saldo per 1-1-19 | Aankopen    | Verkopen      | Koersverschillen | Saldo per 31-12-19 |
|--|------------------|-------------|---------------|------------------|--------------------|
| Aandelen                               | 16,0             | 19,4        | (25,1)        | 4,2              | 14,5               |
| Obligaties                             | 25,4             | 10,7        | (22,4)        | 0,6              | 14,3               |
| Alternatieven                          | 3,5              | 0,2         | (0,7)         | 0,2              | 3,2                |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2019</b> | <b>44,9</b>      | <b>30,3</b> | <b>(48,2)</b> | <b>5,0</b>       | <b>32,0</b>        |

Per 31 december 2019 bedragen de effecten inzake het retraitsfonds € 24,5 miljoen (31 december 2018 € 24,3 miljoen) en bedragen de overige effecten € 24,1 miljoen (31 december 2018 € 20,6 miljoen). De onder het retraitsfonds verantwoorde beleggingen zijn uitsluitend bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraitsregeling en de uitvoeringskosten die verband houden met de uitvoering van de retraitsregeling. De aandelen en obligaties zijn beursgenoteerd.

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



## 7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

|                                    | 31-12-2019  | 31-12-2018  |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Bankrekeningen                     | 45,2        | 31,8        |
| Kassen                             | 0,4         | 0,4         |
| Kwaliteitsbankrekening cliënten    | 2,8         | 2,7         |
| Betalingen onderweg en kruisposten | 0,3         | 0,4         |
| <b>Totaal liquide middelen</b>     | <b>48,7</b> | <b>35,3</b> |

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

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Deze bankgarantie bedraagt per 31 december 2019 € 4 miljoen (per 31 december 2018: € 4 miljoen).

## Passiva

### 8. Reserves en fondsen

De reserves en fondsen bestaan uit de volgende componenten:

|                                   | 31-12-2019   | 31-12-2018   |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Bestemmingsreserves               | 47,5         | 44,4         |
| Bestemmingsfondsen                | 13,7         | 23,7         |
| Wettelijke reserves               | 3,5          | 3,1          |
| Continuïteitsreserve              | 70,4         | 68,8         |
| <b>Totaal Reserves en fondsen</b> | <b>135,1</b> | <b>140,0</b> |

#### Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | Saldo per<br>1-1-19 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-12-19 |
|--|---------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Egalisatiereserve onbestemde nalatenschappen | 8,9                 | 3,9                      | -                   | 12,8                  |
| Reserves tbv specifieke meerjarige projecten | 1,5                 | (0,2)                    | -                   | 1,3                   |
| Reserve financiering activa                  | 33,9                | (0,5)                    | -                   | 33,4                  |
| <b>Totaal bestemmingsreserves</b>            | <b>44,4</b>         | <b>3,1</b>               | <b>-</b>            | <b>47,5</b>           |

#### Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | Saldo per<br>1-1-19 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-12-19 |
|--|---------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Fonds van inkomsten waaraan door de gever een specifieke bestemming is gegeven | 18,1                | (0,1)                    | -                   | 18,1                  |
| Egalisatiefondsen bestemde nalatenschappen                                     | 1,4                 | -                        | -                   | 1,4                   |
| Egalisatie subsidietoelagen  | 0,9                 | (10,1)                   | 0,1                 | (9,1)                 |
| Fondsen op naam  | 3,3                 | 0,1                      | -                   | 3,4                   |
| <b>Totaal bestemmingsreserves</b>  | <b>23,7</b>         | <b>(10,1)</b>            | <b>0,1</b>          | <b>13,7</b>           |

#### Wettelijke reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | Saldo per<br>1-1-19 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-12-19 |
|--|---------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Herwaarderingsreserve beleggingen in vastgoed        | 0,5                 | 0,3                      | -                   | 0,8                   |
| Reserve ontwikkelingskosten immateriële vaste activa | 2,7                 | (0,7)                    | 0,8                 | 2,7                   |
| <b>Totaal wettelijke reserves</b>                    | <b>3,1</b>          | <b>(0,4)</b>             | <b>0,8</b>          | <b>3,5</b>            |

#### Continuïteitsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                    | Saldo per<br>1-1-19 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-12-19 |
|------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Continuïteitsreserve               | 68,8                | 2,5                      | (0,9)               | 70,4                  |
| <b>Totaal continuïteitsreserve</b> | <b>68,8</b>         | <b>2,5</b>               | <b>(0,9)</b>        | <b>70,4</b>           |

De reserves en fondsen betreft een optelsom van de individuele vermogens van de entiteiten van het Leger des Heils in Nederland. De besturen van de verschillende entiteiten binnen het Leger des Heils in Nederland voeren een zelfstandig vermogensbeleid waardoor zij individueel kunnen beschikken over dat deel van de reserves en fondsen die voor de betreffende entiteiten worden aangehouden.

#### Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn door het bestuur bepaalde reserves. De reserve financiering activa betreft een reserve ter hoogte van de boekwaarde van de kerkelijke gebouwen en het hoofdkwartier in Almere.

#### Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn fondsen waarvoor door derden een beperking in de besteding is aangebracht. In het egalisatiefonds bestemde nalatenschappen zijn de nettowaarden van de bij het Leger des Heils aangemelde en nog niet ontvangen nalatenschappen met een specifieke bestemming verantwoord. Het bestemmingsfonds egalisatie subsidietoelagen is overeenkomstig de richtlijnen van overheidsorganen of toezichthoudende instanties bepaald en betreffen de verschillen tussen de werkelijke en de toegekende (subsidie)budgetten welke ten gunste of ten laste van dit fonds zijn gebracht.

#### Fondsen op naam

Tussen het moment van ontvangst van giften en erfstellingen, en het moment waarop deze daadwerkelijk besteed worden aan het daarvoor aangegeven doel, verloopt altijd enige tijd. Bedragen die aan het einde van het jaar nog niet besteed zijn, worden in dit fonds verantwoord. Voor een nadere specificatie van de fondsen op naam wordt verwezen naar het overzicht 'Fondsen op naam'.

#### Wettelijke reserves

Wettelijke reserves hebben betrekking op ontwikkelingskosten van de immateriële vaste activa en heeft betrekking op een herwaarderingsreserve voor de ongerealiseerde waardeverandering in de vastgoedbeleggingen.

#### Continuïteitsreserve

De continuïteitsreserve is dat deel van het vermogen waaraan geen bestemming is gegeven. De continuïteitsreserve dient als weerstandsvermogen om de continuïteit van de hulpverlening zeker te stellen. De richtlijn Financieel Beheer Goede Doelen stelt dat de continuïteitsreserve maximaal 1,5 maal de jaarlijkse kosten van de organisatie mag zijn. Per 31 december 2019 bedraagt dit maximum voor het Leger des Heils in Nederland 1,5 x € 494,5 miljoen = € 741,8 miljoen.



## Reserves en fondsen per entiteit

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | Saldo per<br>1-1-19 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-12-19 |
|--|---------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Welzijns- en Gezondheidszorg & Jeugdbescherming & Reclassering | 53,8                | (5,7)                    | 0,1                 | 48,2                  |
| Evangelisatie en kerkelijke sociale hulpverlening              | 51,3                | (1,4)                    | -                   | 49,9                  |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                     | 8,7                 | 0,1                      | -                   | 8,8                   |
| Bedrijfsvoering  | 9,4                 | (5,3)                    | -                   | 4,1                   |
| Overige  | 16,8                | 7,3                      | (0,0)               | 24,1                  |
| <b>Totaal Reserves en fondsen</b>                              | <b>140,0</b>        | <b>(5,0)</b>             | <b>0,1</b>          | <b>135,1</b>          |

De reserves en fondsen per entiteit zoals hierboven 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 bovenstaand 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.

## 9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                 | Saldo per 1-1-19 | Donatie    | Onttrekking | Vrijval    | Saldo per 31-12-19 |
|---------------------------------|------------------|------------|-------------|------------|--------------------|
| Voorziening retraitselagen      | 24,3             | 1,1        | -           | -          | 25,4               |
| Voorziening groot onderhoud     | 11,3             | 2,2        | 1,6         | 0,2        | 11,7               |
| Voorziening jubileumuitkeringen | 0,8              | 0,5        | 0,1         | -          | 1,2                |
| Voorziening langdurig zieken    | 1,9              | 1,3        | 0,4         | -          | 2,8                |
| Overige voorzieningen           | 1,8              | 2,3        | 0,3         | 0,6        | 3,2                |
| <b>Totaal voorzieningen</b>     | <b>40,1</b>      | <b>7,4</b> | <b>2,4</b>  | <b>0,8</b> | <b>44,3</b>        |

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

|  | 31-12-2019 |
|--|------------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 11,3       |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 33,0       |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | 25,9       |

### Voorziening retraitselagen

Aan Leger des Heils officieren wordt, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, een retraitselage uitgekeerd. Daarnaast worden ook aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren, die voor die datum arbeidsongeschikt zijn geworden. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraitselagen.

De voorziening wordt op actuariële basis berekend. Uitgaande van de gemiddelde levensverwachting van de officieren in retraite is gerekend met een looptijd van de uitkeringen van 10 jaar bij de bepaling van de actuariële berekende voorziening retraitselagen rekening gehouden met een disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 0,95% (2018: 1,38%). De actuariële berekende voorziening retraitselagen bedraagt ultimo 2019 € 35,0 miljoen (ultimo 2018: € 31,6 miljoen).

### Voorziening groot onderhoud

Ter gelijkmatige verdeling van de kosten van onderhoud gebouwen, installaties en terreinen worden ieder jaar normbedragen als kosten in de resultatenrekening genomen. De werkelijke kosten in een boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. In 2019 is de staat van onderhoud van eigendomspanden geïnspecteerd en op basis hiervan een meerjaren onderhoudsplan opgesteld. In dit meerjaren onderhoudsplan is een kostenraming opgenomen van het te verrichten groot onderhoud over de periode 2020-2039. De opbouw vindt plaats volgens de specifieke onderhoudscyclus.

### Voorziening jubileumuitkeringen

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De voorziening is voor het totale personeelsbestand van het Leger des Heils ingeschat, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een disconteringsvoet van 2,3%.

## Voorziening langdurig zieken

In de situatie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt voor de op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden een voorziening getroffen. 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 tot de periodekosten gerekend.

## Overige voorzieningen

Deze voorziening bestaat met name uit een voorziening voor reorganisatiekosten € 1,8 miljoen (31 december 2018 : € 0,7 miljoen) en een voorziening voor verlieslatende huurcontracten € 1,0 miljoen (31 december 2018 : € 1,0 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.

## 10. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

|                                    | 31-12-2019  | 31-12-2018  |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Schulden aan kredietinstellingen   | 54,1        | 48,7        |
| <b>Totaal langlopende schulden</b> | <b>54,1</b> | <b>48,7</b> |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|   | 31-12-2019  | 31-12-2018  |
|---|-------------|-------------|
| Stand per 1 januari                               | 52,4        | 56,0        |
| Bij: nieuwe leningen                              | 10,0        | -           |
| Af: aflossingen                                   | 4,2         | 3,7         |
| <b>Stand per 31 december</b>                      | <b>58,1</b> | <b>52,4</b> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar        | 4,0         | 3,7         |
| <b>Stand langlopende schulden per 31 december</b> | <b>54,1</b> | <b>48,7</b> |

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

|   | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 4,0  | 3,7  |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 54,1 | 48,7 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)   | 39,2 | 36,0 |

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

Een aantal gebouwen is, tot meerdere zekerheid van opgenomen geldleningen, met recht van hypotheek bezwaard. Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2019: € 59,8 miljoen (per 31 december 2018: € 59,3 miljoen). Bepaald is een solvabiliteits eis van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg die ten alle tijde groter is dan 10%. Onder de solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal. Het eigen vermogen wordt bepaald incl. het eigen vermogen van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in de balans van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. De stichting kent een economische verbondenheid door de hoofdelijkheid en medeschuldnaarschap 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 2019: € 14,2 miljoen (per 31 december 2018: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Cooperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Aan de Vrijzinnig Protestantse Stichting voor Bejaardenzorg is recht van hypotheek op een gebouw verstrekt van € 0,7 miljoen (per 31 december 2018: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

## 11. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

|   | 31-12-2019  | 31-12-2018  |
|---|-------------|-------------|
| Crediteuren   | 15,7        | 15,7        |
| Schulden uit hoofde van zorgbekostiging                           | 18,1        | 8,1         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen                     | 4,0         | 3,7         |
| Belastingen en sociale premies                                    | 16,4        | 15,3        |
| Schulden terzake pensioenen                                       | 0,8         | 0,5         |
| Nog te betalen salarissen   | 1,7         | 1,7         |
| Vakantiegeld  | 3,2         | 3,1         |
| Vakantiedagen   | 12,5        | 11,5        |
| Loopbaanbudget  | 4,9         | 4,4         |
| Gelden cliënten   | 2,8         | 2,7         |
| <b>Overige schulden</b>   |             |             |
| Leger des Heils Tsechië & Slowakije en International Headquarters | 1,0         | 1,1         |
| Vooruitontvangen opbrengsten                                      | 0,3         | 2,8         |
| Overige schulden en overlopende passiva                           | 9,0         | 10,2        |
| <b>Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva</b>         | <b>90,4</b> | <b>80,8</b> |

## 12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

| Soort verplichting:                   | kortlopend deel<br>( < 1 jaar ) | langlopend deel<br>( > 1 jaar < 5 jaar ) | langlopend deel<br>( > 5 jaar ) |
|---------------------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|
| Huurverplichtingen                    | 21,7                            | 39,4                                     | 32,2                            |
| Dienstovereenkomsten                  | 4,4                             | 8,8                                      | -                               |
| Onderhoudscontracten                  | 0,7                             | 1,3                                      | 0,1                             |
| Leaseverplichtingen                   | 1,7                             | 0,5                                      | -                               |
| Inkoopverplichting inzameling ReShare | 1,3                             | 1,9                                      | 0,6                             |
| Erfpachtverplichtingen                | 0,1                             | -  | -                               |

### Fiscale eenheid

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.

### Compensatie van transitievergoeding bij langdurige ziekte

Vanaf 1 april 2020 kan bij het UWV compensatie worden aangevraagd voor vanaf 1 juli 2015 betaalde transitievergoedingen bij ontslag van werknemers na langdurige ziekte. Het UWV zal de transitievergoeding compenseren mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. Omdat geen zekerheid bestaat of aan de eisen van deze regeling wordt voldaan, is nog geen vordering in de balans ultimo 2019 opgenomen. Een eerste inschatting van de compensatie is dat het kan gaan om een bedrag van € 0,9 miljoen.

### Nalatenschappen belast met vruchtgebruik

Voor een bedrag van € 1,2 miljoen zijn er verkregen onroerend goed en effecten uit nalatenschappen belast met vruchtgebruik (exclusief zuiver vruchtgebruik). Deze verkrijgingen met vruchtgebruik (exclusief zuiver vruchtgebruik) zijn PM gewaardeerd.

### Erfenis Broekhuis

In 2015 is de Stichting Leger des Heils gedagvaard inzake de erfenis van Broekhuis. Begin 2017 heeft de rechtbank uitspraak gedaan en het Leger des Heils in het gelijk gesteld. Volgend op het vonnis is hoger beroep aangetekend. Het Leger des Heils is in afwachting van het verdere verloop van de procedure, maar ziet de uitspraak met vertrouwen tegemoet.



# Mutatieoverzichten

## Immateriële vaste activa

|   | Kosten van ontwikkeling software | Software     | Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa | Totaal immateriële vaste activa |
|---|----------------------------------|--------------|---|---------------------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2019</b>           |                                  |              |   |                                 |
| Aanschafwaarde                            | 2,6                              | 0,7          | 1,8   | 5,1                             |
| Cumulatieve afschrijvingen                | 1,7                              | 0,5          | -   | 2,2                             |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>      | <b>0,9</b>                       | <b>0,2</b>   | <b>1,8</b>                                    | <b>2,9</b>                      |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>           |                                  |              |   |                                 |
| Investeringen                             | 1,8                              | 0,0          | 0,8   | 2,6                             |
| Afschrijvingen                            | 0,8                              | 0,1          | -   | 0,8                             |
| Desinvesteringen                          |                                  |              |   |                                 |
| - aanschafwaarde                          | -                                | -            | 1,8   | 1,8                             |
| - cumulatieve afschrijvingen              | -                                | -            | -   | -                               |
| - per saldo                               | -                                | -            | 1,8   | 1,8                             |
| <b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b> | <b>1,0</b>                       | <b>(0,1)</b> | <b>(1,0)</b>                                  | <b>(0,0)</b>                    |
| <b>Stand per 31 december 2019</b>         |                                  |              |   |                                 |
| - aanschafwaarde                          | 4,4                              | 0,7          | 0,8   | 5,9                             |
| - cumulatieve afschrijvingen              | 2,5                              | 0,5          | -   | 3,0                             |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>    | <b>1,9</b>                       | <b>0,2</b>   | <b>0,8</b>                                    | <b>2,9</b>                      |
| Afschrijvingspercentage                   | 10-33%                           | 10-33%       |   |                                 |

## Materiële vaste activa

|   | Gebouwen en terreinen | Machines en installaties | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Materiële vaste activa in uitvoering | Vastgoedbeleggingen | Totaal materiële vaste activa |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2019</b>           |                       |                          |                               |                                      |                     |                               |
| Aanschafwaarde                            | 235,1                 | 36,9                     | 62,4                          | 7,0                                  | 3,7                 | 345,1                         |
| Cumulatieve afschrijvingen                | 102,7                 | 20,9                     | 45,9                          | -                                    | -                   | 169,4                         |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>      | <b>132,4</b>          | <b>16,0</b>              | <b>16,5</b>                   | <b>7,0</b>                           | <b>3,7</b>          | <b>175,6</b>                  |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>           |                       |                          |                               |                                      |                     |                               |
| Investeringen                             | 17,8                  | 5,4                      | 6,7                           | 2,9                                  | 1,1                 | 33,9                          |
| Afschrijvingen                            | 8,1                   | 2,5                      | 5,5                           | -                                    | -                   | 16,1                          |
| Bijzondere waardeverminderingen           | 0,6                   | -                        | -                             | -                                    | -                   | 0,6                           |
| Desinvesteringen                          |                       |                          |                               |                                      |                     |                               |
| - aanschafwaarde                          | 3,8                   | 0,9                      | 3,1                           | 6,3                                  | 0,1                 | 14,2                          |
| - cumulatieve afschrijvingen              | 2,0                   | 0,7                      | 2,2                           | -                                    | -                   | 4,7                           |
| - per saldo                               | 1,8                   | 0,2                      | 0,9                           | 6,3                                  | 0,1                 | 9,5                           |
| <b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b> | <b>7,3</b>            | <b>2,5</b>               | <b>0,3</b>                    | <b>(3,4)</b>                         | <b>1,0</b>          | <b>7,8</b>                    |
| <b>Stand per 31 december 2019</b>         |                       |                          |                               |                                      |                     |                               |
| - aanschafwaarde                          | 249,1                 | 41,3                     | 66,0                          | 3,5                                  | 4,7                 | 364,8                         |
| - cumulatieve afschrijvingen              | 109,3                 | 22,7                     | 49,2                          | -                                    | -                   | 181,5                         |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>    | <b>139,7</b>          | <b>18,6</b>              | <b>16,8</b>                   | <b>3,5</b>                           | <b>4,7</b>          | <b>183,3</b>                  |
| Afschrijvingspercentage                   | 0-5%                  | 5-10%                    | 10-33,3%                      |                                      |                     |                               |



# Langlopende schulden

De langlopende schulden betreffen hypothecaire leningen verstrekt door:

| Leninggever   | Datum                   | Hoofd-<br>som | Totale<br>looptijd | Soort lening | Werk-<br>lijke<br>rente | Restschuld<br>31-12-2018 | Nieuwe<br>leningen<br>in 2019 | Aflossing<br>in 2019 | Restschuld<br>31-12-2019 | Restschuld<br>over 5 jaar | Resterende<br>looptijd<br>eind 2019 | Aflossings-<br>wijze   | Aflossing<br>2020 |
|---------------|-------------------------|---------------|--------------------|--------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------|
| ING Bank N.V. | apr-96<br>t/m<br>apr-17 | 82,6          | 10-40              | Hypothecair  | 1,95% -<br>5,22%        | 44,9                     | 10,0                          | 3,8                  | 51,1                     | 34,1                      | 2 - 27                              | Lineair -<br>Afl. vrij | 3,6               |
| VPSB - 10     | 28-mei-<br>08           | 0,5           | 20                 | Hypothecair  | 0,00%                   | 0,3                      | -                             | 0,0                  | 0,2                      | 0,1                       | 8                                   | Lineair                | 0,0               |
| Rabobank      | 10-apr-<br>07           | 11,2          | 30                 | Hypothecair  | 4,71%                   | 7,2                      | -                             | 0,4                  | 6,8                      | 5,0                       | 17                                  | Lineair                | 0,4               |
| <b>Totaal</b> |                         |               |                    |              |                         | <b>52,4</b>              | <b>10,0</b>                   | <b>4,2</b>           | <b>58,1</b>              | <b>39,2</b>               |                                     |                        | <b>4,0</b>        |

# Fondsen op naam

bedragen x 1 euro

| Fonds en doelstelling   | Saldo per<br>01-01-2019 | Baten eigen<br>fondsenverwerving | Rente baten    | Kosten beheer en<br>administratie | Besteed aan<br>doelstelling | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-12-2019 |
|---|-------------------------|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>Roubos-van der Starre Fonds</b> Het scheppen van voorwaarden voor verzorging en begeleiding van ouderen in centra voor ouderenzorg   | 752.690                 | -                                | 66.688         | 1.505                             | -                           | -                   | 817.873                 |
| <b>Majoor Alida Bosshardt Fonds</b> Ondersteunen van Leger des Heils goodwillwerk in Amsterdam, Leger des Heils evangelisatiewerk in Nederland en het Leger des Heils werk in ontwikkelingslanden               | 703.696                 | 2.166                            | 60.404         | 1.407                             | 46.032                      | -                   | 718.827                 |
| <b>Fred de Ridder Fonds</b> Ondersteuning Stichting vrienden van Buitenhaeghe, hulp aan ouderen en kinderen, ontwikkelingssamenwerking en voedselvoorziening, medische behandelingen en hulpmiddelen            | 208.779                 | -                                | -              | -                                 | 208.779                     | -                   | -                       |
| <b>Nienhuis-Hammer Fonds</b> Ondersteuning van de Leger des Heils scoutinggroepen in Nederland  | 338.695                 | -                                | 29.853         | 677                               | 3.500                       | -                   | 364.371                 |
| <b>JMN Fonds</b> Ondersteuning van kinderen die aangewezen zijn op bescherming op het moment dat het kind dit zelf nodig acht   | 10.860                  | -                                | 963            | 22                                | -                           | -                   | 11.801                  |
| <b>Fonds Nieuw Leven</b> Ondersteuning van Leger des Heils activiteiten op het terrein van jeugdhulpverlening in Rusland en het faciliteren van de opleiding voor officieren van het Leger des Heils in Rusland | 256.009                 | -                                | 22.682         | 512                               | -                           | -                   | 278.179                 |
| <b>Babs Nienhuis ASS/ASB Muziekfonds</b> Ondersteuning van kosten- en projecten van ASS en ASB die niet onder de normale exploitatie vallen   | 253.534                 | -                                | 22.463         | 507                               | -                           | -                   | 275.490                 |
| <b>Muziekfonds Utrecht</b> Ondersteuning van muziekkorpsen in de provincie Utrecht  | 220.293                 | -                                | 19.252         | 440                               | 6.000                       | -                   | 233.105                 |
| <b>Vicarien Roest van Limburg Fonds</b> Ondersteuning maatschappelijk werk binnen Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Kerkgenootschap Leger des Heils   | 213.755                 | -                                | 18.792         | 428                               | -                           | 619                 | 231.500                 |
| <b>Dr. G.J. Schneiderfonds</b> Ondersteuning activiteiten in centra voor maatschappelijke zorg in het Koninkrijk der Nederlanden  | 150.038                 | -                                | 13.293         | 300                               | -                           | -                   | 163.031                 |
| <b>J. en A. Fonds</b> Ondersteuning van Leger des Heils activiteiten in centra voor ouderen en in de zogenaamde hospices voor terminaal zieken  | 120.025                 | 41.049                           | 12.453         | 240                               | -                           | -                   | 173.287                 |
| <b>Koos &amp; Henny Tinga Fonds</b> Pastorale ondersteuning, jeugdactiviteiten van korps Amsterdam West en Agona Duakwa Clinic in Ghana   | 75.731                  | 5.621                            | 6.959          | 152                               | -                           | -                   | 88.159                  |
| <b>Het Judith en Adri-Thom Bakker Fonds</b> Het ondersteunen van Leger des Heils activiteiten in centra voor palliatieve zorg voor kinderen, de zo geheten hospices in Nederland en Goodwillcentra in Amsterdam | 3.861                   | -                                | 343            | 8                                 | -                           | -                   | 4.196                   |
|   | <b>3.307.966</b>        | <b>48.836</b>                    | <b>274.144</b> | <b>6.198</b>                      | <b>264.311</b>              | <b>619</b>          | <b>3.359.818</b>        |



# Toelichting op de gecombineerde staat van baten en lasten

## Baten

### 13. Baten van particulieren

De specificatie is als volgt:

|                                | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Campagnes en acties            | 12,1            | 12,5           | 11,3            |
| Nalatenschappen en schenkingen | 15,3            | 10,5           | 12,2            |
| Kerkelijke bijdragen           | 1,3             | 1,3            | 1,3             |
| Overige                        | 0,7             | 0,4            | 0,6             |
| <b>Totaal</b>                  | <b>29,4</b>     | <b>24,7</b>    | <b>25,4</b>     |

Baten uit campagnes en acties betreffen voornamelijk bijdragen van donateurs die een doorlopende incasso machtiging hebben afgegeven en via donateursmailingen.

### 14. Baten van bedrijven

De specificatie is als volgt:

|                     | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Campagnes en acties | 0,7             | 0,7            | 0,3             |
| <b>Totaal</b>       | <b>0,7</b>      | <b>0,7</b>     | <b>0,3</b>      |

### 15. Baten van subsidies van overheden

De specificatie is als volgt:

|  | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|-----------------|----------------|-----------------|
| Opbrengsten Wmo  | 216,7           | 212,0          | 209,3           |
| Opbrengsten Jeugdwet   | 52,5            | 56,0           | 53,6            |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (Wlz-zorg)             | 58,9            | 55,4           | 51,3            |
| Opbrengsten Justitie   | 25,6            | 23,7           | 24,4            |
| Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Veiligheid en Justitie | 21,6            | 21,4           | 20,4            |
| Opbrengsten Jeugdbescherming                                     | 21,5            | 22,3           | 21,3            |
| Opbrengsten zorgverzekeringswet                                  | 15,6            | 18,3           | 14,8            |
| Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)              | 6,3             | 4,0            | 3,9             |
| Overige subsidies  | 2,9             | 2,1            | 2,0             |
| <b>Totaal</b>  | <b>421,4</b>    | <b>415,2</b>   | <b>401,0</b>    |

De stijging van de baten van subsidies van overheden is met name toe te wijzen aan een stijging van de opbrengsten Wmo en Wlz. Stijging van Wmo en Wlz verklaren zich met name doordat er meer zorg is geleverd aan cliënten.

### 16. Baten van andere organisaties zonder winststreven

De specificatie is als volgt:

|                     | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Campagnes en acties | 1,0             | 1,3            | 1,2             |
| <b>Totaal</b>       | <b>1,0</b>      | <b>1,3</b>     | <b>1,2</b>      |

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

De specificatie is als volgt:

|   | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| Omzet verkoop textiel   | 13,6            | 19,2           | 19,5            |
| Directe kosten  | (9,8)           | (11,6)         | (13,4)          |
| <b>Netto verkoopopbrengst inzameling en verkoop van textiel</b> | <b>3,8</b>      | <b>7,6</b>     | <b>6,1</b>      |
| Eigen bijdrage en huur cliënten                                 | 15,5            | 15,4           | 14,1            |
| Omzet 50/50 Arbeidsparticipatie en -re-integratie               | 6,8             | 8,7            | 6,2             |
| Sociale verkoop kleding en meubelen                             | 1,6             | 1,6            | 1,5             |
| Huuroopbrengsten gebouwen                                       | 0,9             | 1,0            | 1,0             |
| Overige diensten  | 5,1             | 4,2            | 3,3             |
| <b>Totaal</b>   | <b>33,6</b>     | <b>38,5</b>    | <b>32,2</b>     |

## Lasten

### 18. Besteed aan doelstellingen

De specificatie is als volgt:

|                                   | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Personeelskosten                  | 332,8           | 323,4          | 310,4           |
| Huisvestingskosten                | 63,0            | 59,1           | 58,9            |
| Organisatiekosten                 | 44,0            | 40,7           | 41,0            |
| Verzorgings- en activiteitskosten | 39,6            | 39,3           | 37,2            |
| Afschrijvingen en rente           | 15,1            | 17,3           | 15,9            |
| <b>Totaal lasten</b>              | <b>494,5</b>    | <b>479,8</b>   | <b>463,4</b>    |
| Wervingskosten                    | (8,9)           | (7,7)          | (8,6)           |
| Kosten beheer en administratie    | (1,8)           | (1,5)          | (1,7)           |
|                                   | (10,7)          | (9,2)          | (10,3)          |
| <b>Totaal</b>                     | <b>483,8</b>    | <b>470,6</b>   | <b>453,1</b>    |

De gezamenlijke baten van Het Leger des Heils in Nederland zijn besteed aan de doelstellingen ongeacht of deze baten uit fondsenwervende activiteiten danwel gesubsidieerde activiteiten voortvloeien. Voor een nadere specificatie van de bestedingen per doelstellingen wordt verwezen naar het overzicht 'Bestedingen aan doelstellingen 2019'.

### Wervingskosten

Over 2019 zijn de wervingskosten 2,0% van de som van de geworven baten (2018: 2,0%). Dit percentage is relatief laag omdat het Leger des Heils in Nederland € 421,4 miljoen (2018: € 401,0 miljoen) aan subsidies van overheden ontvangt.



## Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

|  | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|-----------------|----------------|-----------------|
| Lonen en salarissen  | 244,8           | 241,4          | 230,1           |
| Sociale lasten   | 38,3            | 36,6           | 34,4            |
| Pensioenpremies  | 21,6            | 20,8           | 20,4            |
| Subtotaal loonkosten   | 304,7           | 298,8          | 284,9           |
| Kosten woon-werk verkeer   | 4,6             | 4,3            | 4,4             |
| Deskundigheidsbevordering  | 4,0             | 5,5            | 4,2             |
| Arbo gerelateerde kosten   | 1,6             | 1,6            | 1,3             |
| Wervingskosten   | 0,4             | 0,9            | 0,4             |
| Andere personeelskosten  | -5,5            | -4,5           | -6,7            |
| Subtotaal  | 309,8           | 306,7          | 288,5           |
| Personeel niet in loondienst                                     | 18,5            | 12,6           | 17,7            |
| Honorarium officieren  | 4,5             | 4,0            | 4,2             |
| <b>Totaal</b>  | <b>332,8</b>    | <b>323,4</b>   | <b>310,4</b>    |
| Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden | 5.184           | 4.850          | 5.031           |
| <b>Gemiddelde loonkosten per fte</b>                             | <b>58.779</b>   | <b>61.600</b>  | <b>56.599</b>   |

### Personeel in het buitenland werkzaam

Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

### Personeel niet in loondienst

Vanwege niet begrote activiteiten die vanuit subsidies van overheden zijn gedekt, is extra personeel niet in loondienst ingezet.

## 19. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

|                  | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Financiële baten | 3,5             | 1,7            | (0,5)           |
| <b>Totaal</b>    | <b>3,5</b>      | <b>1,7</b>     | <b>-0,5</b>     |

Financiële baten van het Leger des Heils in Nederland komen hoofdzakelijk voort uit het beheer van geldmiddelen binnen de fondsenwervende entiteiten (incl. waardeveranderingen effecten). De financiële lasten van de overige entiteiten bedragen € 1,0 miljoen en zijn verantwoord in de bestedingen aan doelstellingen, regelafschrijvingen en rente.

# Toelichting bestedingen aan doelstellingen

| Besteed aan doelstellingen                 | Personeelskosten | Huisvestingskosten | Organisatiekosten | Verzorgings- en activiteitskosten | Afschrijvingen en rente | Totaal       |
|--|------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------|
| Maatschappelijke ondersteuning             | 169,2            | 34,1               | 20,2              | 19,0                              | 8,2                     | 250,7        |
| Forensische zorg                           | 17,7             | 3,6                | 2,1               | 2,0                               | 0,9                     | 26,3         |
| Jeugdzorg                                  | 36,3             | 7,3                | 4,4               | 4,1                               | 1,8                     | 53,9         |
| Langdurige zorg                            | 39,7             | 8,0                | 4,8               | 4,5                               | 1,9                     | 58,9         |
| Wijkverpleging, behandeling GGZ            | 11,5             | 2,3                | 1,4               | 1,3                               | 0,6                     | 17,1         |
| Jeugdbescherming en Reclassering           | 36,8             | 1,7                | 5,3               | 0,5                               | 0,6                     | 45,0         |
| Participatie en arbeidsre-integratie       | 11,5             | 2,5                | 1,1               | 1,2                               | 0,8                     | 17,1         |
| Evangelisatie en pastorale zorg            | 3,0              | 1,5                | 1,0               | 1,4                               | 0,2                     | 7,1          |
| Kerkelijke sociale hulpverlening           | 2,0              | 1,0                | 0,7               | 1,0                               | 0,1                     | 4,7          |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking | 0,9              | 0,5                | 0,3               | 0,5                               | 0,1                     | 2,3          |
| Voorlichting                               | 0,1              | 0,0                | 0,6               | 0,0                               | 0,0                     | 0,7          |
| <b>Subtotaal</b>                           | <b>328,8</b>     | <b>62,7</b>        | <b>42,0</b>       | <b>35,2</b>                       | <b>15,2</b>             | <b>483,8</b> |
| Wervingskosten                             | 2,7              | 0,2                | 1,6               | 4,4                               | 0,1                     | 8,9          |
| Kosten beheer en administratie             | 1,3              | 0,1                | 0,4               | 0,0                               | 0,0                     | 1,8          |
| <b>Realisatie 2019</b>                     | <b>332,8</b>     | <b>63,0</b>        | <b>44,0</b>       | <b>39,6</b>                       | <b>15,1</b>             | <b>494,5</b> |
| Begroting 2019                             | 323,4            | 59,1               | 40,7              | 39,3                              | 17,3                    | 479,8        |
| Realisatie 2018                            | 310,4            | 58,9               | 41,0              | 37,2                              | 15,9                    | 463,4        |

### De doelstellingen zijn entiteitsafhankelijk

De kosten zijn toegerekend aan de doelstellingen op basis van de onderliggende administratie van de betreffende entiteit.

Indien de betreffende entiteit meerdere doelstellingen heeft worden de kosten naar rato verdeeld.



# Statutaire balans

per 31 december 2019, na resultaatbestemming

bedragen x 1 miljoen euro

| Activa  |   | 31 december 2019 | 31 december 2018 |
|---|---|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>                                     |   |                  |                  |
| Materiële vaste activa                                  | 1 | 7,5              | 3,2              |
| Vastgoedbeleggingen                                     | 2 | 4,7              | 3,7              |
| Financiële vaste activa                                 | 3 | 27,7             | 29,0             |
|   |   | 39,9             | 35,9             |
| <b>Vlottende activa</b>                                 |   |                  |                  |
| - vorderingen op groepsentiteiten                       |   | 11,1             | 4,9              |
| - overige vorderingen en overlopende activa             |   | 0,7              | 0,6              |
| Vorderingen en overlopende activa:                      | 4 | 11,8             | 5,5              |
| Effecten  | 5 | 32,0             | 44,9             |
| Liquide middelen  | 6 | 28,2             | 16,6             |
|   |   | 72,0             | 67,0             |
| <b>Totaal</b>   |   | <b>111,9</b>     | <b>102,9</b>     |
| <b>Passiva</b>  |   |                  |                  |
| <b>Reserves en fondsen</b>                              | 7 |                  |                  |
| Bestemmingsreserves                                     |   | 14,9             | 11,0             |
| Bestemmingsfondsen                                      |   | 15,9             | 15,9             |
| Continuïteitsreserve                                    |   | 26,4             | 22,8             |
|   |   | 57,2             | 49,7             |
| <b>Vorzieningen</b>                                     | 8 | 25,4             | 24,3             |
| <b>Kortlopende schulden</b>                             |   |                  |                  |
| Schulden aan groepsentiteiten en verbonden organisaties |   | 25,3             | 25,5             |
| Overige schulden  |   | 4,0              | 3,4              |
|   |   | 29,3             | 28,9             |
| <b>Totaal</b>   |   | <b>111,9</b>     | <b>102,9</b>     |

# Statutaire staat van baten en lasten

bedragen x 1 miljoen euro

| Baten  |    | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|----|-----------------|----------------|-----------------|
| Verbonden organisaties zonder winststreven                 | 10 | 14,3            | 9,4            | 11,2            |
| <b>Som van de baten</b>                                    |    | <b>14,3</b>     | <b>9,4</b>     | <b>11,2</b>     |
| <b>Lasten</b>  |    |                 |                |                 |
| <b>Besteed aan doelstelling</b>                            |    |                 |                |                 |
| Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg     |    | 4,7             | 4,8            | 3,5             |
| Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclasseurij |    | -               | -              | 0,1             |
| Kerkgenootschap Leger des Heils                            |    | 4,6             | 4,6            | 4,8             |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                 |    | 1,0             | 1,4            | 1,4             |
| <b>Som der lasten besteed aan doelstelling</b>             |    | <b>10,3</b>     | <b>10,8</b>    | <b>9,8</b>      |
| Kosten beheer en administratie                             |    | -               | -              | -               |
| <b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>               |    | <b>4,0</b>      | <b>(1,4)</b>   | <b>1,4</b>      |
| Financiële baten en lasten                                 | 11 | 3,5             | 1,7            | (0,4)           |
| <b>Saldo van baten en lasten</b>                           |    | <b>7,5</b>      | <b>0,3</b>     | <b>1,0</b>      |
| Saldo van baten en lasten retraitsfonds                    | 12 | -               | -              | -               |
| <b>Totaal van baten en lasten</b>                          |    | <b>7,5</b>      | <b>0,3</b>     | <b>1,0</b>      |
| <b>Resultaatbestemming</b>                                 |    |                 |                |                 |
| Toevoeging/Ontrekking aan Continuïteitsreserves            |    | 3,4             |                | 0,0             |
| Toevoeging/Ontrekking aan Bestemmingsreserves              |    | 4,0             |                | 1,8             |
| Toevoeging/Ontrekking aan Bestemmingsfondsen               |    | 0,1             |                | (0,8)           |
| <b>Totaal resultaatbestemming</b>                          |    | <b>7,5</b>      |                | <b>1,0</b>      |



# 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 een jaarrekening van Stichting Leger des Heils opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils worden tevens opgenomen in de gecombineerde jaarrekening van Stichting Leger des Heils welke als toelichting in dit jaarverslag is opgenomen.

## Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 650 en BW Boek 2 titel 9. Uitzondering hierop is de presentatie van het retraitsfonds. Vanwege het sterk afwijkende karakter van het retraitsfonds worden de baten en lasten van het retraitsfonds in een separate bijlage verantwoord.

In de staat van baten en lasten van Stichting Leger des Heils wordt het resultaat van het retraitsfonds apart verantwoord. 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.

## Gevolgen van Covid-19 voor Stichting Leger des Heils

De coronacrisis is van invloed op de effectenportefeuille van Stichting Leger des Heils. De effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde (beurskoers) en zijn na einde boekjaar als gevolg van de coronacrisis gedaald.

Mede gezien de effecten van de coronacrisis heeft Stichting Leger des Heils letters of support afgegeven aan:

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclustering

Hoewel de aannames die ten grondslag liggen aan de liquiditeitsprognoses onzeker zijn in Stichting Leger des Heils gezien de omvang van haar liquide middelen en haar weerstandsvermogen van mening dat de gevolgen van het Covid-19 virus geen materieel negatief effect op de financiële conditie of liquiditeit heeft.

## Vergelijking met voorgaand boekjaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaand jaar.

## Gebruik van schattingen

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

## 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. Hierdoor kunnen rekenkundige afrondingsverschillen voorkomen van maximaal 0,1 miljoen euro.

## Verbonden rechtspersonen

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 & Reclustering
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Majoor Bosshardtprins voor een betere samenleving
- Scouting Vereniging Leger des Heils

# Grondslagen van waardering van activa en passiva

## Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs 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 daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op 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 ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

## Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. 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.

Uitgaven voor intern ontwikkelde software worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs 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 in gebruik name 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 vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar onderstaande alinea. Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs 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.

De afschrijvingstermijnen van de vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur. De gehanteerde afschrijvingstermijnen en voorschriften kunnen hierdoor per pand verschillen.

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzigingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van een vast actief. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de directe



opbrengstwaarde van het actief vastgesteld. Jaarlijks wordt door een externe vastgoedadviseur 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 bedrijfswaardeberekening plaats op basis van de begroting 2020 en de verwachte toekomstige bezetting van de locatie.

Bij de bedrijfswaardeberekening worden de toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet, rekening houdend met de verwachte (resterende) economische levensduur, het bezettingspercentage en de restwaarde. Wanneer de berekende bedrijfswaarde lager is dan de boekwaarde en deze waardevermindering materieel is vindt een bijzondere waardevermindering plaats tot de bedrijfswaarde. Bijzondere waardeverminderingen worden in de afschrijvingen ten laste van de exploitatie gebracht.

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

### Groot onderhoud

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. De voorziening voor groot onderhoud is opgenomen onder de voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

In 2019 is besloten om met ingang van 2020 de componentenregeling toe te passen. Hierdoor zal de voorziening op 1 januari 2020 worden opgeheven en worden toegevoegd aan het eigen vermogen.

### Vastgoedbeleggingen

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 externe taxateurs. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Daarnaast wordt ten laste van de continuïteitsreserve een herwaarderingsreserve gevormd. De herwaarderingsreserve wordt bepaald als het positieve verschil tussen de reële waarde en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs (zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering).

### Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen langlopende vorderingen en leningen u/g worden initieel gewaardeerd te-

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

### Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of de realiseerbare waarde indien deze lager is. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten.

### 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 vervolwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

### Effecten

Effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde (beurskoers). De transactiekosten zijn verwerkt in de staat van baten en lasten.

### 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 voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde of de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Om de lasten van groot onderhoud gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren wordt voor de uitgaven van groot onderhoud aan materiële vaste activa van de stichting een voorziening gevormd.

### Voorziening retraitselagen officieren

Aan Leger des Heils officieren worden na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd en voor zover er voldoende middelen beschikbaar zijn retraitselagen uitgekeerd. Daarnaast worden aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren die arbeidsongeschikt zijn. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraitselagen.

De in de voorziening retraitselagen aanwezige middelen worden beheerd in een afzonderlijke beleggingsportefeuille. Deze afzonderlijke beleggingsportefeuille is exclusief bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraitselagenregeling en uitvoeringskosten die verband houden met de uitvoering van de retraitselagenregeling.

De voorziening retraitselagen officieren wordt actuair berekend. De grondslag voor de voorziening is de beste inschatting van de toekomstige uitkeringen contant gemaakt tegen de actuele marktrente die gebaseerd is op hoogwaardige ondernemingsobligaties. De tegen de actuele marktrente contant gemaakte voorziening is door de externe actuaris berekend op grond van de actuair gonslagen zonder hierbij rekening te houden met het recht van het Leger des Heils om de retraitselagenregeling eenzijdig aan te passen. Bij de overlevingstafels heeft de actuaris de actuair tafels van het Actuarieel Genootschap, de AG Prognosetafel 2018 toegepast.

Op basis van het Reglement Retraitefonds heeft het Leger des Heils het recht om huidige en toekomstige retraitselagen 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 retraitselagenfonds minus de schulden uit hoofde van de retraitselagenregeling. Indien de beleggingen van het retraitselagenfonds hoger zijn dan de actuair 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.

### 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 waardeeringsgrondslagen.

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.

## Baten van particulieren

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.

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden partijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden partijen betaalde (te betalen) interest en betreffen waardeveranderingen in vastgoedbeleggingen en effecten.

# 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

## Activa

### 1. Materiële vaste activa

|   | Gebouwen en terreinen | Machines en installaties | Materiële vaste activa in uitvoering | Totaal vaste activa |
|---|-----------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| Stand per 1 januari 2019                  |                       |                          |                                      |                     |
| - aanschafwaarde                          | 1,3                   | -                        | 2,7                                  | 4,0                 |
| - cumulatieve afschrijvingen              | 0,8                   | -                        | -                                    | 0,8                 |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>      | <b>0,5</b>            | <b>-</b>                 | <b>2,7</b>                           | <b>3,2</b>          |
| Mutaties in het boekjaar                  |                       |                          |                                      |                     |
| - investeringen                           | 5,1                   | 0,9                      | 1,2                                  | 7,1                 |
| - afschrijvingen                          | 0,1                   | 0,1                      | -                                    | 0,1                 |
| - aanschafwaarde                          | -                     | -                        | 2,7                                  | 2,7                 |
| - cumulatieve afschrijvingen              | -                     | -                        | -                                    | -                   |
| <b>Per saldo</b>                          | <b>-</b>              | <b>-</b>                 | <b>2,7</b>                           | <b>2,7</b>          |
| <b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b> | <b>5,0</b>            | <b>0,8</b>               | <b>(1,5)</b>                         | <b>4,3</b>          |
| Stand per 31 december 2019                |                       |                          |                                      |                     |
| - aanschafwaarde                          | 6,4                   | 0,9                      | 1,2                                  | 8,4                 |
| - cumulatieve afschrijvingen              | 0,9                   | 0,1                      | -                                    | 0,9                 |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>    | <b>5,5</b>            | <b>0,8</b>               | <b>1,2</b>                           | <b>7,5</b>          |
| Afschrijvingspercentage                   | 0-5%                  | 0-5%                     | -                                    |                     |

### 2. Vastgoedbeleggingen

Het verloop van de vastgoedbeleggingen is als volgt:

|  | 2019       | 2018       |
|--|------------|------------|
| Boekwaarde per 1 januari                   | 3,7        | 2,7        |
| Bij: Investerings                          | 0,8        | 0,8        |
| Af: Buitengebruikstellingen en afstotingen | 0,1        | 0,0        |
| Mutatie van de reële waarde                | 0,3        | 0,2        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>          | <b>4,7</b> | <b>3,7</b> |

### 3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

|  | 2019        | 2018        |
|--|-------------|-------------|
| Boekwaarde per 1 januari                             | 30,3        | 6,0         |
| Bij: verstrekte leningen                             | -           | 24,8        |
| Af: aflossing leningen                               | 1,6         | 0,5         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                    | <b>28,7</b> | <b>30,3</b> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar           | 1,0         | 1,3         |
| <b>Stand financiële vaste activa per 31 december</b> | <b>27,7</b> | <b>29,0</b> |

Dit betreft verstrekte leningen aan tot de groep behorende entiteiten. Aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn in 2018 2 leningen verstrekt, een lening ter financiering van het werkkapitaal van € 20,0 miljoen (resterende looptijd 4 jaar en rente van 4% per jaar) en een lening ter financiering van het hotel en congrescentrum Belmont van € 4 miljoen (resterende looptijd 19 jaar en rente van 2,5%). De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende vorderingen. Over de uitgeleende gelden wordt een rente berekend gebaseerd op de geldende marktrentepercentages.

### 4. Vorderingen en overlopende activa

Over de vorderingen in rekening-courant groepsentiteiten wordt rente berekend. Het rentepercentage is gelijk aan de 12-maands euribor plus een opslag van 3% met een ondergrens van 0%. In 2019 is effectief een rente berekend van 3%. Er zijn geen zekerheden gesteld. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

### 5. Effecten

Het verloop van de effecten is als volgt:

|  | Saldo per 01-01-2019 | Aankopen    | Verkopen      | Koersverschillen | Saldo per 31-12-2019 |
|--|----------------------|-------------|---------------|------------------|----------------------|
| Aandelen                               | 16,0                 | 19,4        | (25,1)        | 4,2              | 14,5                 |
| Obligaties                             | 25,4                 | 10,8        | (22,5)        | 0,6              | 14,3                 |
| Alternatieven                          | 3,5                  | 0,2         | (0,7)         | 0,2              | 3,2                  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2019</b> | <b>44,9</b>          | <b>30,4</b> | <b>(48,3)</b> | <b>5,0</b>       | <b>32,0</b>          |

Per 31 december 2019 bedragen de effecten inzake het retraitsfonds € 24,5 miljoen (31 december 2018 € 24,3 miljoen) en bedragen de overige effecten € 24,1 miljoen (31 december 2018 € 20,6 miljoen). De onder het retraitsfonds verantwoorde beleggingen zijn uitsluitend bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraitsregeling en de uitvoeringskosten die verband houden met de uitvoering van de retraitsregeling. De aandelen en obligaties zijn beursgenoteerd.

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

### 6. Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

#### Bankgarantie

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

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Deze bankgarantie bedraagt per 31 december 2019 € 4 miljoen (per 31 december 2018: € 4 miljoen).

#### Kredietfaciliteit

Coöperatieve Rabobank U.A. heeft Stichting Leger des Heils een kredietfaciliteit verstrekt van 3,0 miljoen per 31 december 2019 (per 31 december 2018: 3,0 miljoen). ING Bank N.V. heeft Stichting Leger des Heils een kredietfaciliteit verstrekt van 2,7 miljoen per 31 december 2019 (per 31 december 2018: 2,7 miljoen).



## Passiva

### 7. Reserves en fondsen

|                                    | Bestemmings-<br>reserves | Bestemmings-<br>fondsen | Continuïteits-<br>reserve | Totaal      |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| Stand per 1 januari 2019           | 11,0                     | 15,9                    | 22,8                      | 49,7        |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>    |                          |                         |                           |             |
| Geworven baten                     | 3,9                      | 1,7                     | 8,8                       | 14,3        |
| Besteed aan doelstelling           | -0,1                     | -1,7                    | -8,5                      | -10,4       |
| Beheer en administratiekosten      | 0,0                      | 0,0                     | 0,0                       | 0,0         |
| Financiële baten en lasten         | 0,1                      | 0,1                     | 3,3                       | 3,5         |
|                                    | 3,9                      | 0,0                     | 3,6                       | 7,5         |
| <b>Balans per 31 december 2019</b> | <b>14,9</b>              | <b>15,9</b>             | <b>26,4</b>               | <b>57,2</b> |

De vermogenspositie per entiteit is:

| <b>Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg</b> | 0,2         | 5,2         | 15,0        | 20,4        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | 0,2         | 5,2         | 15,0        | 20,4        |
| <b>Kerkgenootschap Leger des Heils</b>                        |             |             |             |             |
| Kerkgenootschap   |             | 4,6         | 5,6         | 10,2        |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                    | 0,7         | 4,7         | 1,7         | 7,1         |
|   | 0,7         | 9,3         | 7,3         | 17,3        |
| <b>Stichting Leger des Heils</b>                              |             |             |             |             |
| Algemene reserve  |             |             | 4,0         | 4,0         |
| Nalatenschappen   | 12,8        | 1,4         |             | 14,1        |
| Herwaarderingsreserve   | 0,8         |             |             | 0,8         |
| Hulpverlening Leger des Heils Tsjechië en Slowakije           | 0,4         |             |             | 0,4         |
|   | 14,1        | 1,4         | 4,0         | 19,5        |
| <b>Balans per 31 december 2019</b>                            | <b>14,9</b> | <b>15,9</b> | <b>26,3</b> | <b>57,2</b> |

#### Bestemmingsreserves

##### Bestemmingsreserve Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Deze reserve is gevormd om aan gedane toezegging door de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, ter zake van de bekostiging van niet-gesubsidieerde lasten gedurende de looptijd van de projecten, te kunnen voldoen. Hieronder valt onder andere een bijdrage aan de exploitatie van hotel en congrescentrum Belmont.

##### 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 onbestemde Nalatenschappen

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

##### Herwaarderingsreserve

In deze 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

##### 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 werkeenheden van de betreffende stichting als ook een specifieke discipline (bijvoorbeeld jeugdhulpverlening of maatschappelijke opvang).

##### Bestemmingsfonds Kerkgenootschap Leger des Heils

Dit fonds is gevormd vanuit, nog niet of niet geheel, bestede schenkingen, legaten en nalatenschappen met een specifieke (door de gever bepaalde) bestemming, zijnde een afdeling, korps of project van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

##### 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.

##### Bestemmingsfonds bestemde nalatenschappen

Dit fonds omvat de nettowaarde van schenkingen, legaten en nalatenschappen welke bij het Leger des Heils zijn aangemeld, maar nog niet zijn ontvangen en waarbij door de erflater een specifiek doel is aangegeven. Omdat de nalatenschappen nog niet zijn ontvangen, zijn deze nog niet aan doelstellingen toegekend.

#### Continuïteitsreserve

De continuïteitsreserve is dat deel van het vermogen waaraan geen bestemming is gegeven. De continuïteitsreserve dient als weerstandsvermogen om de continuïteit zeker te stellen.

### 8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                              | Saldo per<br>01-01-2019 | Dotatie    | Onttrekking | Vrijval  | Saldo per<br>31-12-2019 |
|------------------------------|-------------------------|------------|-------------|----------|-------------------------|
| Voorziening retraitetoelagen | 24,3                    | 1,1        | -           | -        | 25,4                    |
| <b>Totaal voorzieningen</b>  | <b>24,3</b>             | <b>1,1</b> | <b>-</b>    | <b>-</b> | <b>25,4</b>             |

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

|  | 31-12-2019 |
|--|------------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 3,2        |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 22,1       |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | 9,3        |

##### Voorziening retraitetoelagen

Aan Leger des Heils officieren wordt, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, een retraitetoelage uitgekeerd. Daarnaast worden ook aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren, die voor die datum arbeidsongeschikt zijn geworden. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraitetoelagen.

De voorziening wordt op actuariële basis berekend. Uitgaande van de gemiddelde levensverwachting van de officieren in retraite is gerekend met een looptijd van de uitkeringen van 10 jaar bij de bepaling van de actuariële berekende voorziening retraitetoelagen rekening gehouden met een disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 0,95% (2018: 1,38%). De actuariële berekende voorziening retraitetoelagen bedraagt ultimo 2019 € 35,0 miljoen (ultimo 2018: € 31,6 miljoen). Voor een verdere specificatie wordt verwezen naar toelichting 12.

### 9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De stichting heeft een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering als garantie voor mogelijke liquiditeitstekorten. Hierbij garandeert de stichting de benodigde liquiditeit in rekening-courant beschikbaar te kunnen stellen.

In 2015 is de Stichting Leger des Heils gedagvaard inzake de, in het verleden als bate verantwoorde, erfenis van Broekhuis (€ 13 miljoen). Begin 2017 heeft de rechtbank uitspraak gedaan en het Leger des Heils in het gelijk gesteld. Volgend op het vonnis is hoger beroep aangetekend. Het Leger des Heils is in afwachting van het verdere verloop van de procedure, maar ziet de uitspraak met vertrouwen tegemoet.



# Toelichting op de statutaire staat van baten en lasten

## Baten

### 10. Verbonden organisaties zonder winststreven

De specificatie is als volgt:

|  | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|-----------------|----------------|-----------------|
| Baten van verbonden organisaties zonder winststreven | 14,3            | 9,4            | 11,2            |
| <b>Totaal</b>  | <b>14,3</b>     | <b>9,4</b>     | <b>11,2</b>     |

## Lasten

### 11. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

|   | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>Effecten</b>                           |                 |                |                 |
| Gerealiseerd koersverschillen             | 0,1             | -              | -               |
| Ongerealiseerd koersverschillen           | 2,3             | -              | (1,7)           |
| Dividend                                  | 0,5             | 0,8            | 0,6             |
| Kosten van effecten                       | (0,2)           | -              | (0,3)           |
| Totaal effecten                           | 2,7             | 0,8            | (1,4)           |
| <b>Vastgoedbeleggingen</b>                |                 |                |                 |
| Verhuur woningen                          | 0,2             | 0,1            | 0,1             |
| Verhuur Domusvoorziening Almere           | 0,1             | 0,1            | 0,1             |
| Herwaardering vastgoedbeleggingen         | 0,3             | 0,2            | 0,2             |
| Afschrijvingskosten                       | (0,1)           | (0,1)          | (0,1)           |
| Kosten van verhuur                        | (0,1)           | (0,2)          | (0,1)           |
| Totaal verhuur vastgoed                   | 0,4             | 0,3            | 0,2             |
| <b>Zonnepanelen</b>                       |                 |                |                 |
| Energiebesparing en subsidie              | 0,1             | 0,2            | -               |
| Afschrijvingskosten                       | (0,1)           | (0,1)          | -               |
| Totaal Zonnepanelen                       | -               | 0,1            | -               |
| <b>Financiële vaste activa</b>            |                 |                |                 |
| Rentebaten                                | 1,1             | 1,0            | 0,9             |
| Kosten financiële vaste activa            | (0,7)           | (0,3)          | (0,3)           |
| Totaal financiële vaste activa            | 0,4             | 0,7            | 0,6             |
| <b>Overige financiële baten en lasten</b> |                 |                |                 |
| Rentebaten                                | -               | -              | 0,1             |
| Totaal overige financiële baten en lasten | -               | -              | 0,1             |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b>  | <b>3,5</b>      | <b>1,7</b>     | <b>(0,4)</b>    |

## 12. Saldo van baten en lasten Retraitefonds

De specificatie is als volgt:

|   | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>Baten</b>                              |                 |                |                 |
| Opbouw koopsommen                         | 1,1             | 1,1            | 1,1             |
| Totaal baten                              | 1,1             | 1,1            | 1,1             |
| <b>Lasten</b>                             |                 |                |                 |
| Retraiteuitkeringen                       | 2,1             | 2,2            | 2,1             |
| Advieskosten                              | 0,1             | -              | 0,1             |
| Organisatiekosten                         | -               | 0,1            | -               |
| Totaal lasten                             | 2,2             | 2,3            | 2,2             |
| <b>Financiële baten en lasten</b>         |                 |                |                 |
| <b>Effecten</b>                           |                 |                |                 |
| Gerealiseerd koersverschillen             | 0,2             | -              | -               |
| Ongerealiseerd koersverschillen           | 1,5             | -              | (1,5)           |
| Dividend                                  | 0,5             | 0,7            | 0,7             |
| Kosten van effecten                       | (0,2)           | (0,2)          | (0,2)           |
| Totaal effecten                           | 2,0             | 0,5            | (1,0)           |
| <b>Overige financiële baten en lasten</b> |                 |                |                 |
| Rentebaten                                | 0,1             | -              | -               |
| Totaal overige financiële baten en lasten | 0,1             | -              | -               |
| Totaal financiële baten en lasten         | 2,1             | 0,5            | -1,0            |
| Dotatie/onttrekking Retraitevoorziening   | 1,1             | -0,6           | -2,1            |
| <b>Totaal</b>                             | <b>-</b>        | <b>-</b>       | <b>-</b>        |

## 13. Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Ook het werk van Stichting Leger des Heils wordt geraakt door de overheidsmaatregelen van 'social distancing'. Stichting Leger des Heils blijft haar taken zo goed als mogelijk uitvoeren met extra maatregelen, waar nodig en mogelijk.

In dit stadium zijn de gevolgen voor de bedrijfsvoering en de resultaten beperkt, hetgeen vertrouwen geeft dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar 'Gevolgen van Covid-19 voor Stichting Leger des Heils' (opgenomen onder Totstandkoming gecombineerde financiële overzichten).



# Bezoldiging stichtingsdirectie en toezichthouders

## Bezoldiging stichtingsdirectie

bedragen x € 1

|  | <b>Envoy drs. C. Vader</b><br>Voorzitter Stichtingsdirectie W&G/LJ&R | <b>Kapitein H. Slomp RA</b><br>Stichtingsdirectie W&G/LJ&R | <b>Envoy H.M. van Teijlingen</b><br>Stichtingsdirectie DV/FW/ReShare | <b>Lt-kolonel J.A. den Hollander</b><br>Stichtingsdirectie st. LdH | <b>Majoor R.W.E. de Vree</b><br>Operationeel directeur KG |
|--|--|--|--|--|---|
| Aanvang en einde functievervulling in 2019       | 1/1 - 31/12  | 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  | 1,0   |
| <b>Bezoldiging</b>                               |  |  |  |  |   |
| Bruto loon/salaris/toelage                       | 117.934  | 37.151   | 101.751  |  | 42.541  |
| Vakantiegeld                                     | 9.451  | -  | 8.075  |  |   |
| Eindejaarsuitkering                              | 10.590   | -  | 9.048  |  |   |
| Variabel jaarinkomen                             | -  | -  | -  |  |   |
| <b>Totaal jaarinkomen</b>                        | <b>137.975</b>   | <b>37.151</b>  | <b>118.874</b>   | <b>pm*</b>   | <b>42.541</b>   |
| Belastbare vergoedingen/bijtellingen             | 5.765  |  | -  |  |   |
| Pensioenlasten (werkgeversdeel)                  | 12.100   | 10.862   | 11.980   |  | 10.862  |
| Overige beloningen op termijn                    |  |  | -  |  |   |
| Uitkeringen beëindiging dienstverband            |  |  | -  |  |   |
| Bestuursverzekering (gebruteerd)                 | 1.119  | 1.135  | -  |  |   |
| <b>Totaal bezoldiging 2019</b>                   | <b>156.959</b>   | <b>49.148</b>  | <b>130.854</b>   | <b>pm*</b>   | <b>53.403</b>   |
| <b>Gegevens 2018</b>                             |  |  |  |  |   |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018       | 1/1 - 31/12  | 11/6 - 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  | 1,0   |
| <b>Totale bezoldiging 2018</b>                   | <b>151.706</b>   | <b>43.799</b>  | <b>128.667</b>   | <b>pm*</b>   | <b>44.083</b>   |

\* De financieel-secretaris van het Leger des Heils in Nederland is benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Naast zijn functie als Stichtingsdirecteur van Stichting Leger des Heils vervult hij toezichthoudende functies in meerdere juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland. Zijn bezoldiging is opgenomen in het overzicht bezoldiging toezichthouders.

## Bezoldiging toezichthouder

bedragen x € 1

|  | Periode      | Totaal jaarinkomen | Retraite / pensioenbijdrage | Totaal bezoldiging 2019 |
|--|--------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Commissioner H. Tvedt (Commandant)**                     | 1/1 - 31/12  | 56.520             | 10.862                      | 67.382                  |
| Kolonel H. Andersen (Chef-secretaris)**                  | 1/1 - 31/12  | 43.883             | 10.862                      | 54.745                  |
| Lt.-kolonel J.A. den Hollander (Financieel secretaris)** | 1/1 - 31/12  | 38.836             | 10.862                      | 49.698                  |
| Mevrouw drs. M. Trompetter                               | 1/1 - 31/5   | 7.999              | -                           | 7.999                   |
| De heer drs. P.W.D. Venhoeven                            | 1/1 - 31/12  | 10.727             | -                           | 10.727                  |
| Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen                            | 1/1 - 31/12  | 6.252              | -                           | 6.252                   |
| De heer mr. drs. A.J. Lock                               | 1/1 - 31/12  | 8.533              | -                           | 8.533                   |
| De heer drs. J.M. de Vries                               | 1/1 - 31/12  | 6.540              | -                           | 6.540                   |
| Mevrouw prof. dr. W. den Ouden                           | 1/1 - 31/12  | 8.489              | -                           | 8.489                   |
| De heer drs. W.J. Adema RA MBA                           | 22/9 - 31/12 | 2.148              | -                           | 2.148                   |
| De heer M.P. Heijboer                                    | 1/1 - 31/12  | 1.350              | -                           | 1.350                   |
| De heer H.G. Vollmuller                                  | 1/1 - 31/12  | -                  | -                           | -                       |
| Mw. Mr. C.F.J. Heemskerk                                 | 1/1 - 31/12  | -                  | -                           | -                       |
| Mevrouw drs. J.W. Immink                                 | 1/1 - 31/12  | -                  | -                           | -                       |
| De heer H. Morsink                                       | 1/1 - 31/12  | 600                | -                           | 600                     |
| De heer P. Stigter                                       | 1/1 - 31/12  | 900                | -                           | 900                     |
| Mevrouw N.C. de Waard-Fransooijs                         | 1/1 - 31/12  | 600                | -                           | 600                     |

\*\* De commandant, de chef-secretaris en de financieel secretaris van het Leger des Heils in Nederland zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Als officier van het Leger des Heils ontvangen zij 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 in Nederland.



5

# OVERIGE GEGEVENS EN BIJLAGEN





# Overige gegevens

## **Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De Territoriale Raad van het Leger des Heils in Nederland heeft de jaarrekening 2019 vastgesteld in de vergadering van 15 juni 2020.

## **Bestemming van saldo van baten en lasten**

Het saldo van baten en lasten wordt verdeeld volgens de bestemming zoals is opgenomen in de staat van baten en lasten 2019 van de jaarrekening.

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina's.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de directie van Stichting Leger des Heils

### Verklaring over de jaarrekening 2019

#### 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 2019 en van het resultaat over 2019 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 in hoofdstuk 4 op pagina's 107 tot en met 147 opgenomen jaarrekening 2019 van Stichting Leger des Heils te Almere gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de statutaire balans per 31 december 2019;
- de statutaire staat van baten en lasten over 2019; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen, waarin opgenomen de gecombineerde balans, de gecombineerde staat van baten en lasten en het gecombineerd kasstroomoverzicht 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).

TUKXMQJA2M4S-477169697-1388

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

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

### Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)

Wij wijzen op de toelichting op pagina 145 van de jaarrekening onder nummer 13, als zijnde de 'Gebeurtenissen na balansdatum', waarin de directie de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de stichting en op de omgeving waarin de stichting opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat er nog steeds onzekerheden bestaan en dat het daarom op dit moment redelijkerwijs niet goed mogelijk is om de toekomstige effecten in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- hoofdstuk 'Inleiding';
- hoofdstuk 'Wat we willen bereiken';
- hoofdstuk '1. Het jaar 2019';
- hoofdstuk '2. Het Leger des Heils';
- hoofdstuk '3. Organisatie';
- hoofdstuk '5. Overige gegevens en bijlagen'.

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.

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.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag in overeenstemming met RJ 650.

### Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

#### Verantwoordelijkheden van de directie en het bestuur voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met RJ 650; en voor

Stichting Leger des Heils - TUKXMQJA2M4S-477169697-1388

Pagina 2 van 4



- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 17 juli 2020  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

### **Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 van Stichting Leger des Heils**

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

### **De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening**

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met 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.





# Meerjarenoverzicht

bedragen x 1 miljoen euro

| Mensen   | 2019    | 2018    | 2017    | 2016    | 2015    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Clïënttrajecten</b>   | 63.831  | 65.685  | 64.215  | 62.583  | 56.870  |
| Bezoekers Bij Bosshardt's per week   | 5.914   | 5.877   | 4.676   | 4.408   | 1.500   |
| Contacten kerkelijke sociale hulpverlening, per week *                     | 9.139   | 8.567   | 9.785   | 9.027   | 7.017   |
| Bezoekers tweedehandskledingwinkels, gemiddeld per week *                  | 30.780  | 27.941  | 24.000  | 22.285  | 10.237  |
| Bezoekers ochtendsamenkomst (kerkdienst), gemiddeld per week               | 3.110   | 3.226   | 3.333   | 3.248   | 3.564   |
| Deelnemers sociale vakanties   | 2.118   | 2.222   | 2.412   | 1.996   | 1.604   |
| Deelnemers arbeidsre-integratie  | 6.891   | 7.443   | 7.242   | 6.509   | 5.138   |
| <b>Organisatie en medewerkers (per 31 december)</b>                        |         |         |         |         |         |
| Vestigingen welzijns- en gezondheidszorg, reclassering en jeugdbescherming | 268     | 272     | 271     | 269     | 261     |
| Korpsen en buitenposten (kerkelijke gemeenten)                             | 63      | 60      | 60      | 60      | 60      |
| Medewerkers in loondienst  | 6.883   | 6.930   | 6.467   | 6.147   | 6.004   |
| Officieren in actieve dienst   | 87      | 101     | 99**    | 107**   | 120     |
| Heilssoldaten, adherenten en jongsoldaten                                  | 4.832   | 4.865   | 4.991   | 5.148   | 5.299   |
| <b>Fondsenwerving</b>  |         |         |         |         |         |
| Actieve donateurs per 31 december  | 249.956 | 263.007 | 267.055 | 246.934 | 226.484 |
| Inactieve donateurs per 31 december  | 378.879 | 341.634 | 283.459 | 288.513 | 311.644 |
| Ingezamelde kleding in miljoenen kilo's                                    | 25,3    | 29,4    | 28,7    | 27,0    | 26,5    |

\* Voor de berekening van het weekgemiddelde is uitgegaan van 45 weken per jaar.

\*\* Exclusief Nederlandse officieren werkzaam in het buitenland

| Financieel  | 2019         | 2018         | 2017         | 2016         | 2015         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Besteed aan doelstelling</b>   |              |              |              |              |              |
| Maatschappelijke ondersteuning  | 250,7        | 229,1        | 203,7        | 198,8        | 188,0        |
| Forensische zorg  | 26,3         | 24,8         | 22,5         | 22,8         | 18,8         |
| Jeugdzorg   | 53,9         | 53,1         | 41,8         | 37,2         | 35,5         |
| Langdurige zorg   | 58,9         | 50,9         | 43,6         | 48,5         | 46,3         |
| Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl. verslaving)                        | 17,1         | 16,7         | 17,0         | 13,9         | 16,7         |
| Jeugdbescherming & Reclassering   | 45,0         | 44,8         | 45,0         | 41,3         | 38,0         |
| Participatie en arbeidsre-integratie                                      | 17,1         | 18,1         | 17,7         | 17,0         | 6,6          |
| Evangelisatie en pastorale zorg   | 7,1          | 7,3          | 7,2          | 6,4          | 7,0          |
| Kerkelijke sociale hulpverlening  | 4,7          | 4,6          | 4,6          | 4,0          | 4,3          |
| Internationale Ontwikkeling & Samenwerking                                | 2,3          | 2,7          | 3,0          | 2,7          | 3,3          |
| Voorlichting  | 0,8          | 1,0          | 0,9          | 0,6          | 1,8          |
| <b>Totaal besteed aan doelstelling</b>                                    | <b>483,8</b> | <b>453,1</b> | <b>407,0</b> | <b>393,1</b> | <b>366,3</b> |
| <b>Bekostiging</b>  |              |              |              |              |              |
| Subsidies van overheden en bijdrage hulpvragers                           | 436,9        | 415,0        | 375,1        | 359,2        | 331,3        |
| Netto baten van particulieren, bedrijven, andere organisaties en verkopen | 38,5         | 34,8         | 32,0         | 37,2         | 28,2         |
| Financiële en overige baten en lasten                                     | 3,5          | (0,5)        | 0,5          | 1,3          | 4,7          |
| <b>Totaal bekostiging</b>   | <b>478,9</b> | <b>449,3</b> | <b>407,6</b> | <b>397,7</b> | <b>364,2</b> |
| <b>Exploitatiesaldo</b>   | <b>(4,9)</b> | <b>(3,8)</b> | <b>0,6</b>   | <b>4,6</b>   | <b>(2,2)</b> |





Geloven in  
de Buurt





# "Bij Bosshardt is voor mij een vluchtoord"

Soms zat Jolanda dagen alleen. Iedereen om haar heen leek druk te zijn met werk en gezin. De opening van een Bij Bosshardt-locatie tegenover haar flat betekende de start van een nieuw leven. "Als ik hier ben geweest, voel ik me achteraf altijd beter."

Jolanda (48): "Daar net las ik een slogan van het Oranjefonds die ook voor Bij Bosshardt opgaat: Als we er allemaal voor elkaar zijn, staat niemand er alleen voor. Waarom me dat aanspreekt? Als je eenzaam bent, trek je jezelf meestal terug, maar als je er voor elkaar bent, ben je nooit eenzaam."

## Gepest

Al sinds haar jeugd zit Jolanda in de psychiatrie vanwege een posttraumatische stressstoornis. Het overlijden van haar vader, toen ze negentien was, versterkte dat alleen maar. Meer details over haar jeugd kan ze maar moeilijk vertellen, en daar is ze voor in therapie. "Maar een leuke jeugd was het niet. Ik was vrij dik, terwijl de rest van mijn familie dun was. Op school werd ik gepest. Al met al gewoon niet leuk."

Er volgden jaren van eenzaamheid. Als Jolanda niet opgenomen was, zat ze alleen thuis. "Als ik me alleen voel, houd ik een pyjamadag: dan ga ik onderuit op de bank liggen, rolgordijn naar beneden. Op die momenten voel ik me hartstikke rot en ga ik malen: waarom ben ik alleen, ik heb geen kinderen en weinig contact met mijn familie, hoe moet het verder?"

## Weer een doel

In Papendrecht, waar ze naartoe verhuisde, kende ze niemand, totdat tegenover haar flat een locatie van Bij Bosshardt werd geopend, nu negen jaar geleden. "Ik zag een groepje mensen buiten in het zonnetje breien, ze straalden positiviteit uit. Ik wist dat het Leger des Heils een christelijke in-

stelling was, dus ik dacht: nu heb ik een loopje én een plek waar ik misschien m'n ei kwijt kan. Ik liep ernaartoe en maakte een praatje met Marco, de projectleider. Direct kon ik meedraaien in de activiteiten die ze organiseerden. Al gauw mocht ik de was doen en kreeg ik de sleutel van de brievenbus. Later kwam ik zelfs in de sollicitatiecommissie, om een nieuwe medewerker te selecteren. Inmiddels help ik met allerlei klusjes: koffie- en thee zetten, koken, kleding afrekenen, het gebouw opknappen. Zo heeft mijn dag weer een doel. Andersom helpen ze mij ook met van alles, bijvoorbeeld hoe ik slimmer met geld kan omgaan, maar ook om mijn rolschaatsen op Marktplaats te zetten. Ik ben er trots op dat ik hier mijn draai heb gevonden."

## Minder, minder, minder

De huiskamer van Bij Bosshardt werd Jolanda's tweede huiskamer. Tot drie keer toe deed ze – met andere bezoekers en personeel – mee met het Kunst & Theater Gala van het Leger des Heils, stuk voor stuk hoogtepuntjes uit haar recente leven. "Toen ik Miss Hannigan speelde, uit de musical Annie, wonnen we de regiowedstrijd, waarna we in de Heineken Music Hall mochten optreden. Ik vond het moeilijk om een rol te spelen, want ik was toen nog vrij dik. Maar het ging gelukkig goed; als het om het echie gaat, lukt het me wel. Twee jaar geleden heb ik een soort maagverkleining gehad, waardoor ik enorm ben afgevallen. Daar sloeg ik een beetje in door, totdat ik eind vorig jaar in het ziekenhuis terechtkwam omdat ik te weinig woog. Ik at niet meer. Een stemmetje in mijn hoofd zei: je

moet minder, minder, minder, want dat is mooier. Maar dat is niet mooier. En waarom zou ik mooier moeten zijn?"

'Als ik eenzaam ben, voel ik me hartstikke rot en ga ik malen'

## Hart luchten

Op de vraag wat Bij Bosshardt precies voor haar betekent, volgt een lange stilte. "Een vluchtoord," zegt ze. Dan enkele tranen. "Als het niet goed met me gaat, weet ik gewoon dat als ik hiernaartoe ga, ik me daarna weer beter voel. Ik kan hier even m'n hart luchten, en als ik een noodvraag heb, word ik hier geholpen." Tegelijk kan Jolanda in haar 'tweede woonkamer' ook iets voor anderen betekenen, zoals een bezoeker die zelf ook in de psychiatrie zit. "Ik had mezelf net een behulpzaam ezelsbruggetje aangeleerd, wat ik haar ook aanleerde. Ze schreef 't op en had er veel aan. Dat leverde een goed gesprek op, maar wat het ezelsbruggetje was, weet ik niet meer. Vier letters, denken, doen en handelen, zo iets."

## Gezelligheid nodig

Ondertussen heeft Jolanda de vakanties van het Leger des Heils ontdekt. Daar houdt ze mooie contacten aan over. Hoe ziet ze haar toekomst voor zich? "Over vijf jaar hoop ik zelfstandig te kunnen functioneren. Op de achtergrond zal de hulpverlening altijd nog wel een rol blijven spelen, ik zal altijd steun nodig hebben. Of ik ooit zou stoppen met Bij Bosshardt? Nee, nooit. Die gezelligheid heb ik nodig."



**Jaarverslag 2019  
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](mailto:info@legerdesheils.nl)  
Internetpagina: [www.legerdesheils.nl](http://www.legerdesheils.nl)  
Stichter: William Booth  
Internationaal leider: Generaal Brian Peddle  
Territoriaal commandant: Commisioner Hannelise Tvedt

Redactie: Marketing, Communicatie & PR  
Fotografie: Ruben Timman, Wendy Bos, Dennis Maliepaard,  
Leger des Heils, Madame Forêt, Scott Gorman,  
Tom van Limpt, Evelien Kremer, Marleen Kuipers

Grafische vormgeving: Buro Dirigo, Haarlem  
Druk: Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam  
Oplage: 800 exemplaren  
Papier: 100% gerecycled papier RecyStar Nature







**Doen wat  
we geloven**