



Je bent  
niet alleen

# We zijn niet alleen

Met gepaste trots en dankbaarheid presenteren we dit jaarverslag met als thema: Je bent niet alleen. In het er voor elkaar en de ander 'zijn' ligt een deel van ons bestaansrecht. Daar waar mensen op eigen kracht hun problemen niet te boven kunnen komen, wil het Leger des Heils er voor hen zijn. Een taak waarin we ons gesteund weten door God die ons nooit alleen laat.

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. Ook in 2018 hebben we daarin het verschil kunnen maken in vele mensenlevens. Ongeacht afkomst, ras, leeftijd of geloofsovertuiging, boden we hulp en ondersteuning aan hen die een helpende hand of sterke schouder zo nodig hebben. We zijn als mensen allemaal geschapen naar het beeld van God en iedereen heeft het vermogen om zich te ontwikkelen. Als Leger des Heils willen we dat vermogen ondersteunen en versterken. Vanuit de waardering voor de vaardigheden en competenties die ieder individu in zich draagt en vanuit de wens om verandering en hoop te bewerkstelligen.

In 2018 zijn ruim 116.000 mensen in aanraking gekomen met onze organisatie. Meer dan 65.000 mensen klopten aan om zorg, hulp of steun van Welzijns- en Gezondheidszorg, en ruim 18.000 personen werden begeleid vanuit Jeugdbescherming en Reclassering. Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, blijft een belangrijk speerpunt. In 2018 namen wekelijks ruim 13.000 personen deel aan activiteiten in hun eigen buurt. Een ontwikkeling die we in de toekomst verder en meer willen stimuleren.

Dit jaarverslag toont de vele facetten van onze inzet en activiteiten, waarin we voortdurend kiezen voor transparantie en kwaliteit en open staan voor innovatie en samenwerking. Een jaar waarin we voor velen opnieuw het verschil mochten maken. En we staan daarin niet alleen. We doen het werk samen. Heilssoldaten, medewerkers, vrijwilligers, overheden, donateurs, bedrijven, instellingen en collega-organisaties. Dankzij uw trouw en inspanning kunnen we ons blijven inzetten voor de ander. Daar dank ik u van harte voor.

Ik wens u veel leesplezier.

Commissioner Hannelise Tvedt,  
voorzitter en territoriaal commandant  
Almere, juni 2019





# Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoud	3
Wat we willen bereiken	4

## 1 Het jaar 2018

Impact van het Leger des Heils op de samenleving	8
Onze impact in 2018 in een oogopslag	10
De samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen	12
Meerjarenbeleid	16
<b>ARTIKEL</b> Staatssecretaris Paul Blokhuis: Elke dak- en thuisloze is er één te veel	20
2018 in het kort	24
Internationaal actief	30

## 2 Het Leger des Heils

<b>ARTIKEL</b> Naar de kerk met Talitha	36
De mensen van het Leger des Heils	40
Textielinzameling	42
Samenwerkingsverbanden	44
<b>ARTIKEL</b> Homeless World Cup helpt mij mezelf ontwikkelen	52

## 3 Organisatie

<b>Bestuur</b>	
Governance	50
Besturen en toezichhoudende organen	53
Overzicht nevenfuncties	54
Rooster van aftreden toezichthouders	56
<b>Medewerkers en cliënten</b>	
Medezeggenschap	57
<b>ARTIKEL</b> We hebben een platform nodig, geen bankje achterin	58
Kwaliteit van hulp- en dienstverlening	62
Integriteitssysteem	65
Personeel en beloning	66

<b>Financieel beleid</b>	
Hoofddijnen van financieel beleid	69
Fondsenwerving	72
<b>ARTIKEL</b> "Ik weet wat het is om eenzaam te zijn"	76
Beleggingen	78
Risicoanalyse	83
Vermogen	88
Weerstandsfactor	90
Vooruitzichten en begroting 2018	92

## 4 Jaarrekening 2018

Balans	96
Staat van baten en lasten	97
Kasstroomoverzicht	98
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	99
Grondslagen van waardering van activa en passiva	101
Grondslagen van resultaatbepaling	104
Toelichting op de balans	106
Mutatieoverzichten	116
Langlopende schulden	118
Fondsen op naam	119
Toelichting op de staat van baten en lasten	120
Toelichting bestedingen aan doelstellingen	123
Bezoldiging directie	124
Bezoldiging toezichthouders	125

## 5 Overige gegevens en bijlagen

Overige gegevens	128
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	129
Meerjarenoverzicht	134
Colofon	136

# 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 een blijvende impact op de samenleving hebben. Dit komt tot uiting in de volgende idealen en doelen.

## Verbondenheid met God

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

## Menswaardig leven

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

## Persoonlijke aandacht

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

## Onderlinge betrokkenheid

In een menswaardige samenleving zijn mensen op elkaar betrokken. Samen met andere organisaties bestrijdt het Leger des Heils daarom eenzaamheid. Zelf geven we hieraan onder meer vorm door mensen op te zoeken en contacten te leggen. Ook realiseren we projecten op het gebied van werk, vrije tijd en huiskamers van de buurt. In de 'huiskamers' bieden we mensen de gelegenheid 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 sterke 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 geeft 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 allemaal op zoek naar wat mooi, goed en waar is. Vanuit zijn christelijke overtuiging ontplooit het Leger daarom activiteiten die gericht zijn op inspiratie en geloof. Dit doen we zelf of samen met anderen. Denk hierbij onder meer aan concerten, events en vieringen.

## Geloofsgemeenschappen

Voor wie dat wil, biedt het Leger des Heils een geestelijk thuis. Op tal van plaatsen en op heel wat manieren zijn geloofsgemeenschappen gevormd. In deze gemeenschappen versterken we ons geloof in Jezus Christus en moedigen we elkaar aan Hem in het dagelijks leven te volgen. In een sfeer van vertrouwen 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 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.







Het jaar 2018

# Impact van het Leger des Heils op de samenleving

## Mensen

In 2018 zijn 116.533 (2017: 108.275) mensen, voor het eerst of opnieuw, in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils. Hiervan hebben 66.396 mensen aangeklopt om zorg, hulp of steun van de welzijns- en gezondheidszorg, en werden 18.168 mensen begeleid vanuit de Jeugdbescherming en Reclustering. De overige personen namen deel aan één of meer activiteiten uitgevoerd door de korpsen van het Kerkgenootschap (18.234) en ReShare (13.735).

## Buurtgerichte activiteiten

Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, is een belangrijk speerpunt van het Leger des Heils. In 2018 namen wekelijks 13.598 (2017: 13.450) personen deel aan activiteiten in hun eigen buurt en bezochten 3.226 personen (2017: 3.333) per week de kerkdiensten. Daarnaast kwamen er wekelijks 27.941 (2017: 24.000) mensen in de tweedehands kledingwinkels van de korpsen en ReShare. De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde in 2018 846 (2017: 1.001) 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 Leger des Heils heeft het aantal arbeidsre-integratieplaatsen bij de 50|50 Workcenters en bij ReShare opnieuw uitgebreid. Het aantal deelnemers nam toe van 7.242 in 2017 tot 7.443 in 2018. Ook de uitbreiding van activiteiten op het gebied van sport & spel en kunst & theater heeft zich doorgezet. Verder namen in 2018 2.222 personen (2017: 2.412) deel aan sociale vakanties die werden georganiseerd in 50|50 Hotel Belmont.

## Overnachtingen

Het Leger des Heils verzorgde in 2018 2.132.233 overnachtingen vanuit zijn accommodaties (2017: 1.983.523, +7% ten opzichte van 2017). In 80% van de gevallen was sprake van opvang van dak- en thuislozen en zwerfjongeren.

## Maaltijden

In 2018 zijn in totaal 7 miljoen maaltijden verstrekt (2017: 6,4 miljoen). Hiervan werden 0,8 miljoen maaltijden gratis, of tegen zeer geringe bijdrage, verstrekt vanuit de Leger des Heils buurtcentra (korpsen en Bij Bosshardt), de dag- en nachtopvangvoorzieningen en soepbussen voor dak- en thuislozen.

## Ontwikkelingssamenwerking

In 2018 is € 2,7 miljoen (2017: € 3,0 miljoen) geïnvesteerd in projecten voor ontwikkelingssamenwerking. Hiermee zijn zo'n 196.000 mensen bereikt (2017: 298.000).

## Milieu

Met de inzameling van 29,6 miljoen kilo gebruikt textiel (28,7 miljoen kilo in 2017) 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 2018 waren er 6.930 (2017: 6.467) betaalde medewerkers en 101 officie-

ren in actieve dienst, samen goed voor 5.053 (2017: 4.655) volledige arbeidsplaatsen. Daarnaast zetten ruim 14.000 vrijwilligers zich in voor het Leger des Heils.

## Kerkelijke leden

Eind 2018 zijn er 4.865 (2017: 4.991) 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 2018 mogen rekenen op de financiële bijdrage van 263.007 (2017: 267.055) huishoudens. De jaarlijkse landelijke huis-aan-huiscollecte bracht in 2018 een bedrag van € 911.000 op (2017: € 889.000). Dit bedrag is bijeengebracht door de inzet van ruim 10.000 collecterende vrijwilligers.

## Social media

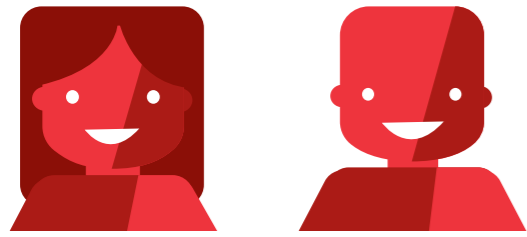
De Facebook-pagina van het Leger des Heils heeft 60.403 (2017: 59.672) volgers. De website legerdesheils.nl werd in 2018 door 2.072.625 bezoekers geraadpleegd (1.242.030 in 2017).

## Exploitatie

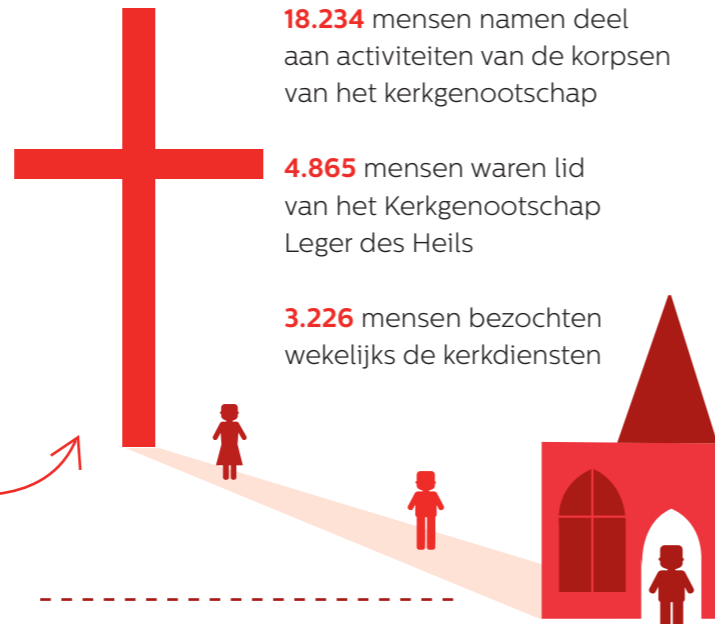
De exploitatie-omvang van alle activiteiten van het Leger des Heils bedroeg in 2018 € 463,3 miljoen (2017: € 416,8 miljoen). Het Leger des Heils heeft op grond van wet- en regelgeving in 2018 € 415,1 miljoen (2017: € 375,1 miljoen) ontvangen aan overheids subsidies en eigen bijdragen van hulpvragers. Deze middelen zijn hoofdzakelijk bestemd voor de dekking van de kosten van welzijns- en gezondheidszorg, jeugdbescherming en reclustering. De exploitatie-omvang van de niet gesubsidieerde activiteiten was in 2018 € 48,2 miljoen (2017: € 41,7 miljoen). Deze werden gedekt vanuit bijdragen van particulieren, bedrijven, andere organisaties en opbrengst verkopen.



# Onze impact in 2018 in een oogopslag



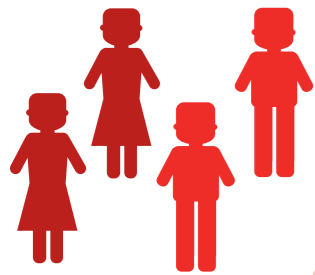
**116.533** mensen zijn in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils



**18.234** mensen namen deel aan activiteiten van de korpsen van het kerkgenootschap

**4.865** mensen waren lid van het Kerkgenootschap Leger des Heils

**3.226** mensen bezochten wekelijks de kerkdiensten

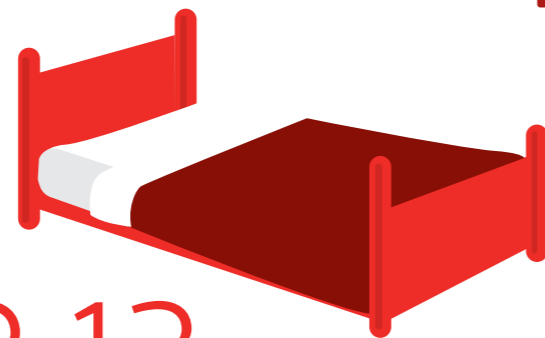


De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde **846** mensen bij psychosociale en/of schuldenproblematiek.



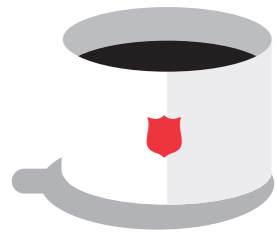
De Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg hielp **66.396** mensen

Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering begeleidde **18.168** mensen

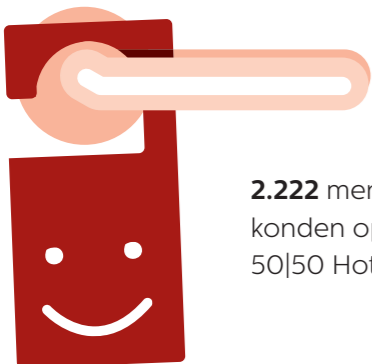


**2,13** miljoen overnachtingen

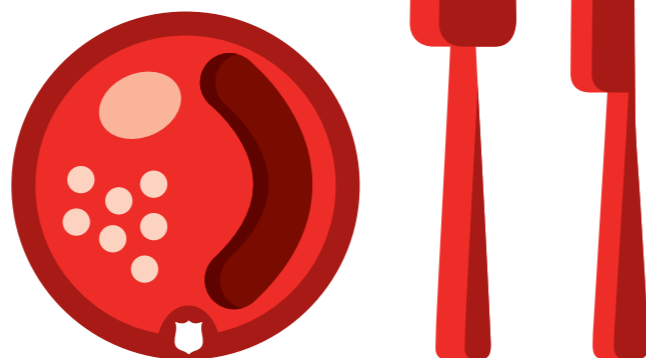
wekelijks waren **13.598** mensen bij activiteiten in hun eigen buurt



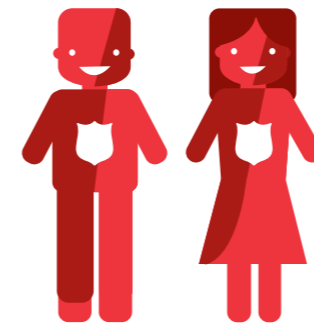
**7** miljoen maaltijden waarvan **0,8** miljoen gratis



**2.222** mensen konden op vakantie in 50|50 Hotel Belmont



**> 14.000** vrijwilligers



**6.930** medewerkers in dienst



**101** officieren in actieve dienst



**27.941** bezoekers per week bij de tweedehandskledingwinkels van de korpsen en ReShare

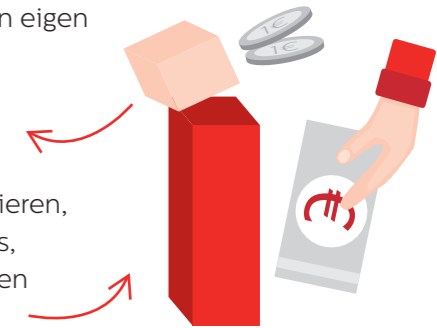


**7.443** cliënten werkten op arbeidsre-integratieplaatsen bij 50|50 Workcenters en bij Leger des Heils ReShare



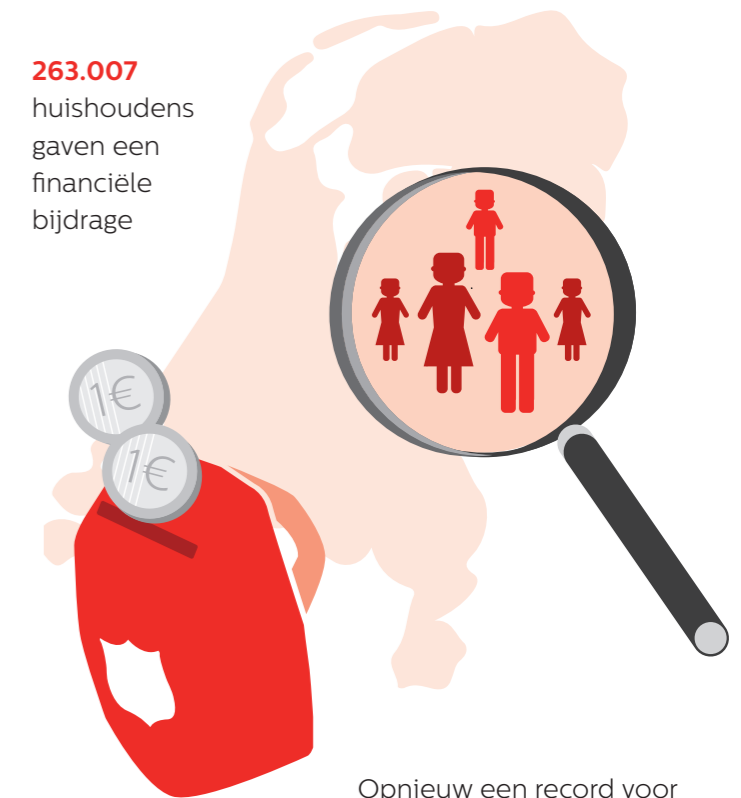
Kosten van onze activiteiten **€ 463,3 miljoen**

Overheidssubsidies en eigen bijdragen hulpvragers **€ 415,1 miljoen**



Bijdragen van particulieren, bedrijven, organisaties, verkoopopbrengsten en financiële baten **€ 48,2 miljoen**

**263.007** huishoudens gaven een financiële bijdrage



Opnieuw een record voor de jaarlijkse landelijke huis-aan-huiscollecte: **€ 911.000**





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.

## Ongelijkheid en zorgen over hoe we met elkaar omgaan

De economische stemming in Nederland is positief. Wereldwijd staan we op de vijfde plek in de rangorde van gelukkigste landen. De kwaliteit van leven van in Nederland is hoog. Mensen beoordelen hun leven met een 7,8. De meesten voelen zich gezond. De levensverwachting stijgt en de gevoelens van onveiligheid nemen af. Tegelijk vertaalt de economische voorspoed zich niet in een verbetering van de leefsituatie voor alle inwoners. Onwenselijke verschillen tussen groepen in de samenleving zijn hardnekkig. Nederlanders zijn gemiddeld veel positiever dan elders in Europa. We zijn relatief tevreden over de richting die het land op gaat, en het functioneren van de democratie en de politiek. Toch zijn er zorgen. De belangrijkste gaan over de manier waarop we met elkaar samenleven (onverdraagzaamheid, gebrek aan respect, asociaal gedrag en egoïsme), immigratie en integratie (de komst van vluchtelingen, gebrekkige integratie, maar ook discriminatie en racisme) en inkomen en economie (de economische situatie, inkomensverschillen, armoede). Andere belangrijke zorgen betreffen de gezondheidszorg (met name de kosten en de kwaliteit van de ouderenzorg) en criminaliteit en veiligheid.

## Groeiende eenzaamheid

Twintig procent van de vijftien-plussers ervaart 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 sterk eenzaam. Ook geldgebrek speelt een rol. Onder mensen die moeilijk rondkomen, voelt zeventien procent zich sterk eenzaam. De digitalisering en het aantal alleenstaanden nemen toe. De verwachting is dat hierdoor een grote groep mensen in een sociaal isolement raakt.

Vrijtijdsbesteding, zoals uitgaan en op vakantie gaan, is nog altijd de meest voorkomende manier om een partner te ontmoeten. Maar de rol hiervan wordt minder. Dat geldt ook voor ontmoetingen via een vereniging (sport of hobby), of via de kerk. Internet is een steeds belangrijker middel geworden om een partner te vinden. De groei van internet op de relatiemarkt komt vooral van veertigplussers. Dagelijks of wekelijks heeft 85 procent van de mensen contact met familieleden via telefoon, sociale media of persoonlijke ontmoetingen. Voor contacten met vooral burens, maar ook vrienden en kennissen, ligt dit op een wat lager niveau. Het aandeel personen dat via internet communiceert, is sterk gestegen. Meer dan negentig procent van de jongeren gebruikt sociale media. Bij de 65-plussers is dat ruim vijftig procent. Mensen met relatief veel sociaal contact hebben meer 'voordeel' van hun digitale activiteit. Voor personen met zwakke sociale netwerken biedt internet niet of nauwelijks compensatie.

## Armoede en schulden ondanks welvaart

Hoewel er economische voorspoed is, leven in Nederland nog altijd ongeveer een miljoen mensen in armoede. Van hen hebben 660.000 personen 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 een risico daarop. 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 te behouden van werk.

## 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 is een toename van eenzaamheid, schulden en verward gedrag.

Een groep die steeds meer aandacht vraagt van de hulpverlening en het welzijnswerk zijn de ouderen. Door de stijgende levensverwachting wordt deze groep aanzienlijk groter. Daar komt bij dat deze mensen steeds langer zelfstandig blijven wonen. Vaak wonen ouderen alleen.



Het totale aantal eenpersoonshuishoudens is inmiddels gegroeid 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. Veertigduizend 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 aan vrijwilligerswerk een uur per week. Het werk gebeurt vooral bij sportverenigingen, levensbeschouwelijke organisaties, organisaties voor bure-, bejaarden- of gehandicaptenhulp, scholen en peuterspeelzalen.

### Aantrekkingskracht kerken slinkt verder

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

### Bedrijven vaker betrokken bij goede doelen

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

Milieuvervuiling en de klimaatcrisis staan inmiddels in de top tien van meest genoemde maatschappelijke problemen. Mensen maken zich zorgen om 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 overheid 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 in op samenwerking met het bedrijfsleven. In het Grondstoffenakkoord staan afspraken om de Nederlandse economie in 2050 volledig te laten draaien op herbruikbare grondstoffen.



### 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.

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.

Kern van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid 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.

# Meerjarenbeleid

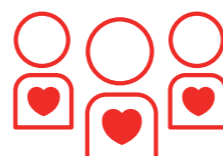
In navolging van Jezus Gods liefde uitdragen in daad en woord. Stimulerend, inspirerend, daadkrachtig. Dat is wat het Leger des Heils in 2018 deed en ook de komende jaren wil blijven doen.

We doen ons werk in een samenleving waar het leven voor veel mensen moeilijker is geworden. De landelijke overheid heeft zich 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 zijn of haar zoektocht naar zingeving, of op de weg terug richting het hart van de samenleving. De realisatie hiervan vergt een gezamenlijke inspanning van alle betrokkenen. Zodat niemand alleen hoeft te zijn.

## In de buurt

Het Leger des Heils wil, in lijn met zijn missie, mensen nabij 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 buurthuis kamers, scouting, kledingwinkels, 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'.
- Ex-gedetineerden/veelplegers zonder huisvesting/opvang/begeleiding, (ex-)drugs- of alcoholverslaafden, 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 verkokering 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 waarom 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

De hoeveelheid textiel die Leger des Heils ReShare inzamelt, neemt toe. Dit hangt samen met de groei van de economie en een toenemende maatschappelijke aandacht voor het milieu. Leger des Heils ReShare zet erop in meer ingezameld textiel zelf te sorteren. Hiermee realiseren we meer werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ingezamelde kleding die nog goed is, wordt 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. Het Leger des Heils wil het aantal winkels verder uitbreiden en een grotere bekendheid geven.



Niet al het textiel dat het Leger des Heils binnen krijgt, is geschikt om opnieuw te gebruiken of te dragen. Samen met andere partijen blijft ReShare daarom ook de komende jaren 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 breiden we het aantal arbeidsre-integratieplaatsen voor deelnemers verder uit. 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 Ontwikkelingssamenwerking (IOS) ondersteunt vanuit 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 steeds belangrijker**

Lang niet al het werk van het Leger des Heils kan gefinancierd worden vanuit overheidsgeld. 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.







Staatssecretaris Paul Blokhuis

# Elke dak- en thuisloze is er één teveel

Staatssecretaris Paul Blokhuis van Volksgezondheid, Welzijn en Sport vindt het onbestaanbaar dat er in een land als Nederland jongeren op straat terechtkomen. Cornel Vader van het Leger des Heils maakt zich zorgen over het aantal ernstige incidenten in de maatschappelijke opvang. Een gesprek over dak- en thuisloze jongeren, de psychische nood bij kwetsbare mensen en het draagvlak in de samenleving.

## Het Leger des Heils ziet een toename van dak- en thuisloze jongeren in de maatschappelijke opvang.

Blokhuis: "Ik vind het echt onbestaanbaar dat in een land als Nederland zoveel jongeren dakloos zijn. In 2016 ging het om 12.400 jongeren tot 30 jaar, onder de 27 jaar ruim 10.000, dat is een derde van de daklozenpopulatie! Er gaat een aantal dingen fout. Er wonen nog teveel jongeren in een instelling, terwijl ze ook heel goed in een pleeggezin of een gezinshuis kunnen wonen. Maar die cultuur is er nog veel te weinig. En we bereiden kinderen op hun 16e al voor op zelfstandigheid, want op

hun 18e vallen ze uit de zorg. Dat is heel raar, want tegen mijn eigen kinderen zeg ik ook niet dat ze zich op hun 16e moeten voorbereiden op zelfstandigheid, laat staan tegen kinderen die al van alles hebben meegemaakt. En als de jongeren dan de overgang van jeugdzorg naar beschermd wonen moeten maken, is er vaak geen plek," zegt Blokhuis. "Wat ook niet helpt, is het tekort aan goedkope huizen. Het is belangrijk is dat corporaties woningen beschikbaar maken voor kwetsbare groepen, zoals jongeren. Dankzij programma's als Weer Thuis!\* zie je dat problemen niet direct helemaal opgelost worden, maar wel minder worden.

"Hij vervolgt: "Meer in het algemeen zie je dat gezinnen tegenwoordig kleiner zijn. Kinderen krijgen veel aandacht van hun ouders, en worden zo voor we het weten 'projecten'. De lat wordt hoog gelegd. Daarnaast krijgen kinderen heel veel prikkels via sociale media, groepsdruk. Ik denk dat er in deze cultuur echt iets moet veranderen."

## Wat moet er dan veranderen?

"Kijk naar IJsland, naar de community based aanpak. Ouders geven bewust aandacht aan hun kinderen, eten bewust, spelen bewust, doen weer spelletjes met elkaar. En ze zorgen ervoor dat kinderen niet tot één uur 's nachts op straat lopen, maar spreken jongeren aan. 'It takes a village to raise a child'." "Je moet inderdaad eerder beginnen, preventief, aan de voorkant bij gezinnen," zegt Vader. "Vroeger vielen jongeren ook uit op school, die gingen dan aan het werk bij hun ouders, op de markt, waar dan ook. Bezig zijn is belangrijk.

Daarom werken wij bijvoorbeeld samen met ROC's en helpen we mensen weer aan startkwalificaties. We blijven dichtbij en maken kleine stapjes. Objectief gezien kun je als jong mens niet zelfstandig worden als je geen baantje hebt om dat te bekostigen of geen ouders hebt die financieel bijspringen. Het is zo belangrijk dat er iemand is die met je meekijkt, die voor jou gaat, die je erdoorheen sleurt, langs alle schotten. En dat kan ook vanuit de jeugdbescherming, opgelegd door een rechter."

## De regie van A tot Z

Vader wil bij deze doelgroep ook pleiten voor 'procesregie'. "We hebben behoefte aan wat ik noem 'sleurders': mensen die van A tot Z de regie pakken en jongeren erdoorheen helpen. Alle partijen kunnen nu gelegitimeerd zeggen dat ze bepaalde dingen niet kunnen. Maar dan gebeurt er dus te weinig, omdat niemand het oppakt."

Blokhuis is het heel erg met die benadering eens: "Dat vind ik wel winst van de decentralisaties. Niet alles gaat goed, we moeten nog veel doen, maar we zetten wel stappen.

Mensen worden meer als geheel gezien. Oplossingen zitten vaak in kleine dingen. Ik heb jongeren gesproken die op straat belanden en nu in de maatschappelijke opvang wonen, omdat ouders anders gekort worden op hun uitkering. Dat kan natuurlijk nooit de bedoeling zijn. Deze kostendelersnorm is dan ook een van de onderwerpen die we als onderdeel van het actieprogramma aan de kaak gaan stellen."

Vader: "Heel goed. We zien zelfs jongeren in kraakpanden, tijdens ons 'outreach-werk'. En dan betreft het niet alleen studenten die we aantreffen op deze, soms uiterst risicovolle, plekken. Ik ben blij met de focus waarmee jij je voor deze jongeren inzet." Blokhuis antwoordt:

"Mijn actieprogramma 'Dak- en Thuisloze Jongeren' vind ik zó gerechtvaardigd. Het is onbestaanbaar dat zoveel jongeren een valse start maken. Het levert geen extra werk op, maar we gaan beter focussen op de doelgroep."

Het actieprogramma Dak- en Thuisloze Jongeren is gepresenteerd. Hierin staat centraal dat we de mens als geheel zien en de verschillende zaken die spelen (woning, opleiding, zorg en begeleiding) samen nemen in de aanpak. Naast de aandacht voor preventie, financiële bestaanszekerheid en passende opvang en woonplekken, wordt er ook sterk ingezet op de aanwezigheid van regisseurs en bijvoorbeeld mentoren die de dak- en thuisloze jongeren op alle levensgebieden ondersteunen. Eén aanspreekpunt, bij voorkeur voor een langere periode. Niet telkens een andere

## Oplossingen nodig voor 'mensen met verward gedrag'

Een ander gespreksonderwerp is (ernstige) incidenten als gevolg van psychische problematiek. Het gaat hier om mensen met psychische problemen die een gevaar kunnen vormen voor zichzelf of hun omgeving. De samenwerking met de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) op regionaal niveau werkt volgens Vader onvoldoende: "Waar veel van de medewerkers van het Leger des Heils tegenaan lopen, is dat de psychische spanningen bij deelnemers enorm kunnen oplopen. We zijn dan wel goed in het begeleiden van allerlei vaardigheden op weg naar een hersteld leven, maar we kunnen onvoldoende doen met ernstig psychische problemen bij mensen. We zien dat de dagelijkse spanning als gevolg van psychische problemen enorm kan oplopen en zelfs kan leiden tot een psychose met alle gevolgen van dien. De GGZ grijpt niet in.

Vroeger vielen deze jongeren ook uit op school, die gingen dan aan het werk. Bezig zijn is belangrijk





Er is geen alternatief. En de veiligheid van onze deelnemers en medewerkers loopt gevaar." Blokhuis geeft aan dat het heel belangrijk is dat de samenwerking tussen de GGZ en partijen uit het sociaal domein, zoals opvanginstellingen, verbetert. Daarom is dit ook een cruciaal onderdeel van het Hoofdlijnenakkoord GGZ dat hij met partijen gesloten heeft.

### **Gedwongen opname en gerichte observatie**

"We hebben de behoefte aan beveiligde bedden goed in beeld," zegt Blokhuis. "Minister Grapperhaus van Justitie en Veiligheid en wij hebben afspraken gemaakt met zorgverzekeraars en GGZ-instellingen. We gaan extra beveiligde bedden inkopen bij de geestelijke gezondheidszorg, speciaal voor de groep mensen met ernstige psychiatrische stoornissen die tevens gevaarlijk gedrag vertonen. Daarnaast werk ik hard aan de implementatie van de wet Verplichte GGZ. Soms moeten mensen gedwongen worden opgenomen, maar alleen in uiterst geval. Als het kan, laten we mensen liever in hun thuissituatie en behandelen we ze, indien nodig gedwongen, thuis."

Vader beaamt dat dat voor een deel de oplossing kan zijn, maar pleit tegelijkertijd voor een soort van observatiemaatregelen die het nu in de wet niet hebben gered. "Een mogelijkheid om mensen even stil te kunnen zetten. Hier is opnieuw de procesregie van belang. Bemoeizorg is van belang. Iemand die keuzes maakt en doorpakt, in het belang van de deelnemer en zijn omgeving. Maar het is goed om te horen dat er extra bedden beschikbaar komen, we gaan kijken of dat voldoende is. Als je dit werk doet, dan zie je de spanning bij een deelnemer soms oplopen, je herkent de signalen, maar je kunt onvoldoende doen." Blokhuis: "Ik heb nu geen pasklaar antwoord, maar zullen we afspreken dat we hier serieus naar kijken?" Leger des Heils ervaart vaak weerstand van de buurt

Het Leger des Heils probeert altijd een goede buur te zijn, maar de activiteiten en deelnemers zijn niet altijd welkom in de buurt. Op de vraag wat de overheid hieraan kan doen, antwoordt Blokhuis: "De gemeente heeft hier zeker een taak. Maak altijd een goede scan van de buurt, zodat je een inschatting kunt maken van

het absorptievermogen van de wijk. Is er al veel zorg in de wijk, dan is het misschien geen goed idee om daar extra voorzieningen voor kwetsbare mensen te realiseren. Tegelijk vind ik ook dat je als gemeente je rug recht moet houden. Kwetsbare mensen hebben natuurlijk ook een plek nodig om te wonen en een leven op te bouwen. Werk ook vooral samen met corporaties en zorgorganisaties, zou ik tegen gemeentes willen zeggen. En zorg samen voor voldoende draagvlak en capaciteit. We willen toch graag een cultuur waarin mensen weer meer naar elkaar omzien." "Programma om het maken van prestatieafspraken te bevorderen tussen gemeenten, corporaties en aanbieders over de uitstroom uit beschermd wonen en de maatschappelijke opvang naar een eigen woning

Het is zo belangrijk  
dat er iemand  
met je meekijkt



# 2018 in het kort

## Honderden jonge Roma uitgebuit

Januari 2018

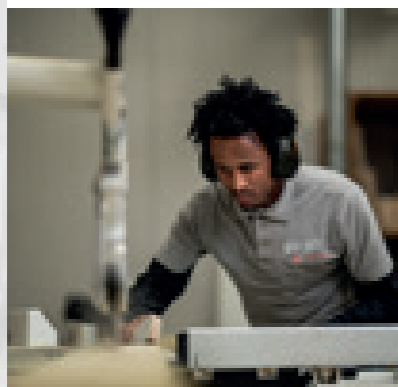
In Nederland worden honderden kinderen uit Romafamilies uitgebuit. Criminele familieleden zetten hen aan tot zakkenrollen, inbraken en winkeldiefstal. Dat zeiden de hulporganisaties Defence for Children en het Leger des Heils zondag in Nieuwsuur. De minderjarigen worden, nadat ze zijn opgepakt, vaak door de politie aan een familielid - of iemand die zich daarvoor uitkeert - overgedragen in plaats van aan Jeugdzorg. De uitbuiting gaat daardoor verder door. Directeur Cornel Vader van het Leger des Heils noemt dat 'een misstand'.



22 februari - Het Leger des Heils en Fresh Unieke Mondzorg tekenden eind januari de samenwerkingsovereenkomst voor de mondzorg aan kwetsbare ouderen, (ex-) verlaafden, psychiatrische patiënten, mensen met een verstandelijke beperking en anderen die zijn aangewezen op hulp van het Leger des Heils

23 februari - Het is alweer even geleden, maar de opbrengst van de collecteweek 2017 is bekend. We zijn dankbaar voor een opbrengst van €889.319,24 - een nieuw record! Heb je gecollecteerd, gegeven of op een andere manier geholpen? Dankjewel, jouw hulp heeft dit mogelijk gemaakt!

## 50|50 Workcenter: 'Hier geldt 1+1=3'



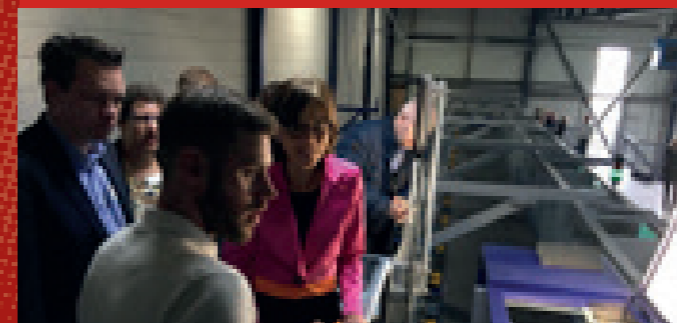
Mei 2018 - Dagblad van het Noorden

De werkbedrijven 50|50 Workcenter van het Leger des Heils proberen mensen met een probleem weer op het juiste spoor te krijgen. Het bedrijf ReHeat uit Grootegast doet er zijn voordeel mee. 'Hier geldt 1+1=3'. De mensen die bij 50|50 Workcenter werken, hebben allemaal een eigen verhaal. Ze zijn verlaafd geweest, hebben grote schulden, kampen met een psychische complicatie, zijn eenzaam of hebben geen vast onderkomen. De werkbedrijven van het Leger des Heils proberen de deelnemers, zoals ze worden genoemd, voor te bereiden op een reguliere baan, zodat ze weer een normaal bestaan kunnen opbouwen.

## Stap richting hoogwaardige textielrecycling

22 maart

De Fiber Sort Machine, die op basis van infrarood textielmaterialen herkent, is sinds woensdag operationeel. ChristenUnie-Kamerlid Carla Dik-Faber opende de innovatie. 'Deze Fiber Sort Machine zal zich niet voor de gek laten houden door een label', zei Tweede Kamerlid Carla Dik-Faber woensdag tijdens haar speech. Kledingetiketten blijken lang niet altijd de waarheid te vermelden als het gaat om de samenstelling van het materiaal. Dat is problematisch voor bedrijven die niet-herdraagbaar textiel op een hoogwaardige manier willen recycleren door er nieuwe stoffen van te maken. De techniek die daarvoor wordt gebruikt, vezelen, kan namelijk alleen worden toegepast op kleding die voor honderd procent uit hetzelfde materiaal bestaat.



26 maart

Oud journaal-presentatrice Noraly Beyer is in The Passion de verteller. Met het Leger des Heils bracht ze alvast een bezoek aan de Bijlmer en mocht aan den lijve ondervinden hoe heilzaam warme soep is voor lichaam en geest in bar winterweer.

24 mei

Het Leger des Heils heeft een nieuwe internationale leider. Commissioner Brian Peddle is gekozen tot de 21e Generaal. Brian Peddle is 62 jaar en komt uit Canada. Begin augustus volgt hij de huidige Generaal André Cox op, van wie de vijfjarige ambtstermijn eindigt.

## Commissioners Hans en Marja van Vliet nemen afscheid

25 juni

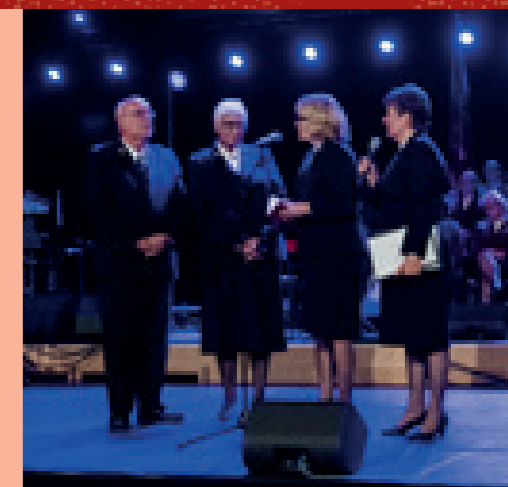
Commissioner Hans van Vliet, heeft op zaterdag 23 juni afscheid genomen van het Leger des Heils in Nederland. De commandant van het Leger des Heils in Nederland, Tsjechië en Slowakije heeft ruim acht jaar leiding gegeven aan de organisatie. Ook zijn vrouw, commissioner Marja van Vliet, neemt afscheid van haar functie als territoriaal presidente vrouwenorganisaties. Beide worden met ingang van 1 augustus 2018 op retraite gesteld. Van Vliet laat naar eigen zeggen een "daadkrachtige en mooie organisatie" achter.



## Koning opent unieke Leger des Heils locatie Amsterdam

22 juni

Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander heeft vandaag in Amsterdam een unieke multifunctionele woonvoorziening van het Leger des Heils geopend. Bij de openingshandeling werd hij bijgestaan door bewoner Kenneth, buurmeisje Souraya, vrijwilligster Lilian en medewerker Marjolein. Na de opening van de voorziening kreeg de Koning een rondleiding waarbij hij sprak met bewoners en betrokkenen. Tijdens de bijeenkomst voorafgaand aan de opening sprak waarnemend burgemeester Jozias van Aartsen van Amsterdam zijn waardering uit: "Liefde en professionaliteit gaan bij het Leger des Heils hand in hand." De Noordkaap is uniek doordat hier verschillende vormen van zorg samenkomen op één plek, middenin de wijk. Het is de grootste locatie van het Leger des Heils in Nederland.





# 'Gevaar door overvolle daklozenopvang'

Door GLJ  
15 jun. 2018

Juni 2018 - Telegraaf

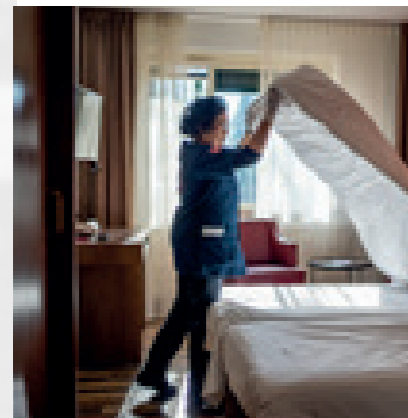
De opvanghuizen voor daklozen, verslaafden en psychisch gestoorden lopen vol. Omdat er geen plek meer geboden kan worden aan deze mensen, gaan er grote groepen over straat zwerven. Overlast en gevaarlijke situaties zijn daarvan het gevolg, waarschuwt Leger des Heils-commandant Hans van Vliet. In acht jaar tijd groeide het Leger des Heils van 30.000 naar 50.000 cliënten. "Het is tijd dat de overheid haar verantwoordelijkheid neemt en onze signalen serieus neemt," zegt Van Vliet.



Lee

ALMER  
geen pl  
Overla  
van Vliet.

## Re-integreren in hotel Leger des Heils



### Hotel met een plus

Juni 2018 - Reformatorisch Dagblad

Conferentiegangers van bedrijven en toeristen die van een vakantie op de Veluwe genieten. Het 50|50 hotel en congrescentrum Belmont van het Leger des Heils trekt een gemêleerd publiek. Het personeel bestaat behalve uit medewerkers die in dienst zijn uit re-integratie kandidaten; mensen met een bewogen verleden die een stap richting arbeidsmarkt zetten. Re-integratiemanager Ellis de Bruine: "We zien bijna altijd mogelijkheden. Ook als mensen op drie of vier andere plekken zijn afgewezen."

23 juni - Een feestelijke avond vol muzikale beleving! Op zaterdag 23 juni organiseert het Leger des Heils A Gospel Celebration: een avond voor iedereen die van muziek houdt. Speciaal ter gelegenheid van het afscheid van Commissioners Hans en Marja van Vliet de territoriaal leiders van het Leger des Heils in Nederland, Tsjechië en Slowakije

Buitenspelers: over scoren en op je bek gaan' is een documentaire over straatvoetballers die bij het Leger des Heils wonen of werken. Over overleven en ontberingen, maar ook over enorme veerkracht, doorzettingsvermogen en gewoon plezier kunnen maken.



7-10 september - Het Leger des Heils heeft een documentaire gemaakt in samenwerking met Stichting LifeGoals. Kom je ook kijken? 2 oktober in Pakhuis de Zwijger.

5 oktober - Om geld in te zamelen voor het door aardbevingen en tsunami verwoeste Palu en Sulawesi, geven de Amsterdam Staff Songsters van het Leger des Heils op 12 oktober samen met Sharon Kips een benefietconcert in Almere. Help je mee? Koop een kaartje voor €10,-

Re-integreren in hotel Leger des Heils

Re-integreren in hotel Leger des Heils

## Eerste vrouwelijke commandant Leger des Heils officieel geïnstalleerd

07 september

Commissioner Hannelise Tvedt is op vrijdag 7 september 2018 officieel geïnstalleerd als nieuwe commandant van het Leger des Heils in Nederland, Tsjechië en Slowakije. Ze is hiermee de eerste vrouwelijke commandant in de historie van ons land. De feestelijke bijeenkomst vond plaats in 't Klankbord, het kerkgebouw van het Leger des Heilskorps in Almere. Commissioner Tvedt is afkomstig uit Denemarken. Zij is een goede bekende in Nederland: eerder heeft zij hier de functie van chef-secretaris bekleed.



## Leger des Heils schiet te hulp na tsunami Sulawesi

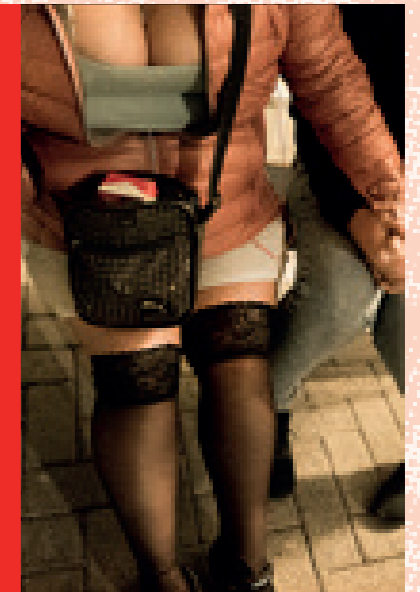
1 oktober

Het dodental na de aardbeving met een magnitude van 7.7 en de tsunami op het Indonesische eiland Sulawesi is opgelopen tot rond de 2000. Gevreesd wordt dat dit aantal de komende dagen alleen maar zal stijgen. Het Leger des Heils is sterk vertegenwoordigd in deze regio en heeft ook te maken met slachtoffers en zware beschadigingen aan gebouwen en bezittingen. Ondanks eigen verliezen is het Leger des Heils begonnen met hulp aan de getroffen.

## Leger des Heils ziet meer slachtoffers mensenhandel in maatschappelijke opvang

17 oktober

Het Leger des Heils ziet steeds meer slachtoffers van mensenhandel in de nachten en dagopvang. Het gaat om mensen zonder papieren, zonder netwerk of met een trauma. Ze worden vaak opgevangen zonder dat bekend is dat ze slachtoffer zijn van uitbuiting. 18 oktober, is de Europese dag tegen mensenhandel. Het Leger des Heils presenteert in het Europees Parlement zijn plannen voor een Europese Campagne. Want er is veel meer kennis en bewustwording nodig om mensenhandel terug te dringen. Wereldwijd zijn er 40 miljoen mensen slachtoffer van mensenhandel en moderne slavernij. "Mensenhandel gebeurt onder onze handen en we hebben het soms niet in de gaten," zegt Cornel Vader van het Leger des Heils.



17 oktober

18 oktober is de Europese Dag tegen Mensenhandel. Als je dagblad Trouw koopt, vind je in de bijlage over 'moderne slavernij' verhalen van het Leger des Heils: van hoe mensen overleven, en wat we als Leger doen. Fotografe Mona van den Berg maakte een korte docu bij deze bijlage.

# Majoor Bosshardtprijs

## na Majoor Bosshardtprijs naar Stichting Het Vergeten Kind

14 september - Het Parool

"We zijn onder de indruk van hoe Stichting Het Vergeten Kind op een concrete, constructieve en structurele wijze invulling geeft aan het omzien naar van kinderen," aldus het juryrapport. Ambassadeur Angela Schijf nam op vrijdag 14 september de prijs in ontvangst tijdens het Kunst & Theater Gala van het Leger des Heils in Amsterdam.



## Leger des Heils vindt uitkomsten Schakelteam onvoldoende

27 september

Het Schakelteam Personen met Verward Gedrag heeft de afgelopen twee jaren onder leiding van Onno Hoes hard gewerkt om mensen met verward gedrag perspectief te bieden. Toch ziet het Leger des Heils dat er voor de meest kwetsbare mensen in de samenleving te weinig wordt gedaan. "Het belang van onderdak, werk en inkomen, een sociaal netwerk en ondersteuning wordt nog onvoldoende erkend", aldus Cornel Vader van het Leger des Heils. "We zijn blij dat er een landelijk publieksnummer komt, maar er moet veel meer gebeuren."

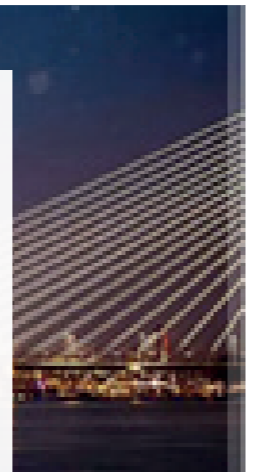
6 november - Afgelopen 3 november vond de tweede vrouwenconferentie plaats in 50|50 Hotel Belmont. Een dag met verdieping, een dag van elkaar zien, passend bij het thema 'Ik zie jou'. Met 160 vrouwen werd er geluisterd, gezongen en gediscussieerd tijdens de verdiepingssessies.

## Kerstfeest in de stad Rotterdam

14 september - Het Parool

Het traditionele Kerstfeest op de Dam gaat het land in. Dit jaar viert presentator Bert van Leeuwen samen met Rotterdam de eerste versie van Kerstfeest in de Stad. De kerstboom en het podium staan op het Grotekerkplein bij de Laurenskerk. Maar natuurlijk staat Van Leeuwen daar niet alleen. Zangers Tino Martin en Kaj van der Voort en

zangeressen Berget Lewis en Anneke van Giersbergen zingen op deze dag bijzondere kerstliederen. Het Leger des Heils vertelt het kerstverhaal. Ook is er een lichtjesticht en presentatrice Anne-Mar Zwart volgt het Leger des Heils in Rotterdam. Ze praat met verschillende mensen die dankzij hulp van het Leger hun leven weer op de rit hebben gekregen.



De Wild in de Middag maakte vandaag een speciale radiouitzending. De studio werd v... es Heils in Amsterdam. Vanuit daar kregen Ruud en zijn team een inkijkje in het werk

## De Wild in de Middag maakt uitzending met Leger des Heils

Het Radio 2-programma 'De Wild in de Middag' staat op donderdag 13 december volledig in het teken van dak- en thuislozenproblematiek. Samen met het Leger des Heils maakt Ruud de Wild een liveshow in Amsterdam "waarin dak- en thuislozen een gezicht krijgen, waarin hun verhaal verteld wordt". Het programma wordt rechtstreeks uitgezonden vanuit het Goodwill Korpsgebouw op de Wallen in Amsterdam. Tijdens de uitzending wordt op verschillende momenten live geschakeld naar Leger des Heils-locaties in de buurt. Sidekicks Cielke Sibben en Tijs Maalderink verzorgen de items die plaatsvinden in het voormalige woonhuis van Majoor Bosshardt, dag- en nachtopvang de Gastenburgh en

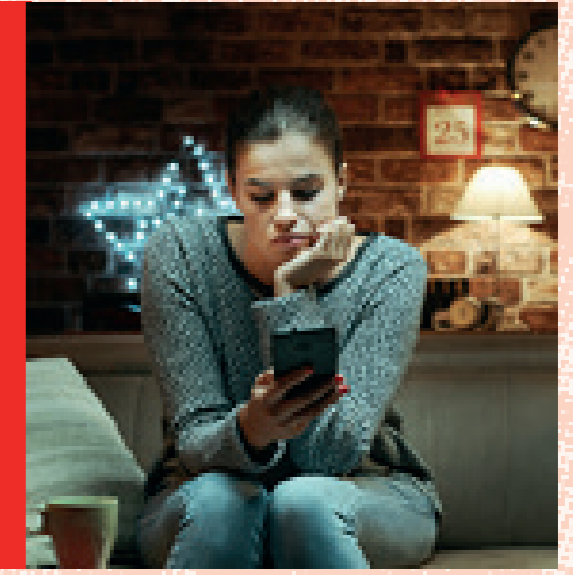


de kerstpot bij de Bijenkorf. Ook is er een interview met een medewerker van de Bijzondere Thuiszorg. Novastar, bekend van nummers als 'Wrong' en 'Because', doet een nummer samen met Grace, een deelnemer van het Leger des Heils die vorig jaar schitterde tijdens het Kunst & Theatergala. Novastar sluit samen met muzikanten van het Leger des Heils de uitzending muzikaal af met: 'Christmas is yet to come', een speciaal voor deze gelegenheid gearrangeerd nummer.

## Groot Kerstonderzoek Leger des Heils: Een op de vier Nederlanders 'viert' eenzame Kerst

18 december

Het Leger des Heils heeft laten onderzoeken wat Kerst voor de Nederlander betekent en welke plaats geloof en de kerk hierin hebben. Uit dit Grote Kerstonderzoek blijkt dat bijna iedereen Kerst thuis, bij familie en/of vrienden viert en dat 26% met Kerst naar de kerk gaat. Maar ook dat een op de vier Nederlanders zich tijdens de kerst eenzaam voelt. "Wij moeten in actie komen. Voor onze medemens, of je nu wel of niet gelooft in het kerstverhaal. En laten we het vooral praktisch aanpakken," zegt Hannelise Tvedt, commandant van het Leger des Heils.



21 december

Het was een feestje! De Leger des Heils-brassband en Trinity speelden samen op het Amazing Grace Event van Eva. Wil je meer zien? Snappen we. Zondag 23 december, 12.00 uur, NPO2!

19 december

Een prachtige kerstviering gisteren met jongeren die wonen bij het Leger des Heils in Amsterdam. Met als hoogtepunt van de avond een verrassingsoptreden van niemand minder dan Ronnie Flex, SFB en Idaly! Gaaf om te zien hoe onze jongeren genieten en dat zij de aandacht krijgen.



# Internationaal actief

## Onderdeel van een groter geheel

Ook buiten Nederland is het Leger des Heils actief. We zijn werkzaam in 131 landen en werken internationaal samen. Zo bundelen we de krachten bij het verlenen van noodhulp en slaan we internationaal de handen ineen tegen mensensmokkel en -handel.

De afdeling Internationale Ontwikkeling en Samenwerking (IOS) 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 & water, mensenhandel en inkomensontwikkeling.

Het Leger des Heils heeft internationaal als kenmerk dat het een natuurlijke verankering heeft in de lokale samenleving. We zijn en blijven in essentie een organisatie die zijn basis heeft in geloofsgemeenschappen en van daaruit scholen, maatschappelijke centra, ziekenhuizen en klinieken ontwikkeld en in stand houdt. Dat maakt dat onze ontwikkelings-samenwerking een duurzaam karakter heeft: we werken vanuit Nederland optimaal samen met onze collega's die deel uit maken van de lokale bevolking en mensen weten dat het Leger des Heils blijft. Net als in Nederland richt het Leger des Heils zich met ontwikkelingssamenwerking op kwetsbare groepen die ondersteuning nodig hebben om uit vaak uitzichtloze situaties te komen.



### Cijfers 2018

In 2018 is voor circa 2,7 miljoen euro direct geïnvesteerd in projecten voor ontwikkelingssamenwerking. Hiermee zijn zo'n 196.000 mensen bereikt. De thema's die in 2018 de grootste financiële investering ontvingen, waren: onderwijs (200.000 euro), noodhulp (500.000 euro), gezondheidszorg (100.000 euro), inkomensontwikkeling (300.000 euro) en kerkelijke ondersteuning (200.000 euro). Daarnaast heeft IOS in 2018 door middel van zogenaamde 'broker-rol investeringen' indirect weten te linken aan lokale projectinitiatieven voor een bedrag van ruim 200.000 euro.

### Noodhulp

De behoefte aan noodhulp groeit nog steeds wereldwijd. De Nederlandse afdeling IOS legt de focus op preventie. De investeringen vanuit Nederland zijn zoveel mogelijk gericht op het voorkomen van rampen. Omdat dit uiteraard niet altijd mogelijk is, bereiden we daarnaast zo goed mogelijk van tevoren de respons na een ramp voor. Op dit vlak wordt intensief samengewerkt met het mondiale coördinatiepunt voor Leger des Heils-noodhulp in Londen.

De projectinvesteringen voor noodhulp zijn in 2018 voornamelijk ingezet op de chaos die de ramp op het eiland Sulawesi in Indonesië heeft veroorzaakt. Tevens zijn bijdragen geleverd aan noodhulp bij natuurrampen in onder andere Bangladesh en India en in politiek instabiele gebieden, met name in Centraal Afrika.

### Onderwijs

Wereldwijd is het Leger des Heils gelieerd aan ruim 6.000 scholen. Vanuit Nederland ondersteunen we onderwijsvernieuwing met een focus op '21st century learning skills'. In plaats van de gebruikelijke kennisoverdracht waar veel scholen nu nog op gericht zijn, is het voor leerlingen relevanter als ze geholpen worden bij het zelf vergaren en construeren van kennis, bij optimaal samenwerken en bij het ontwikkelen van interesses en talenten. Daarnaast focust het Leger des Heils vanuit Nederland op vakonderwijs. Kinderen in Colombia hebben bijvoorbeeld een laag opleidingsniveau en krijgen niet altijd genoeg te eten. Als ze van school gaan, worden ze vaak werkloos. Het Leger des Heils biedt daarom naschoolse opvang voor kinderen en vaktraining voor jonge schoolverlaters. In de steden Armenia, Aranjuez, Ibagué en New Kennedy heeft het Leger des Heils centra voor naschoolse opvang. Kinderen krijgen er verschillende vakken zoals kunst, dans, muziek, drama en typeles. Ook nemen ze regelmatig deel aan



schooltjes. Behalve gedegen onderwijs krijgen ze dagelijks een maaltijd. De centra zijn voor hen een plek waar zij zich kunnen ontwikkelen en uitzicht krijgen op een leven zonder armoede. Door de jaren heen heeft het Leger des Heils Colombia leren kennen. Dit is een aanleiding om de diensten voor families uit te breiden en aan te vullen met nieuwe componenten. Zo wordt nu meer aandacht gegeven aan het gezin en de thuissituatie van de kinderen en biedt het Leger des Heils gezinnen hulp bij psychische of sociale problemen. Ook krijgen jongeren vanaf 15 jaar training in vakken als dieren houden, kleding maken en toiletartikelen produceren. Door een vak te leren, krijgen ze een kans om op termijn een eigen bedrijfje te starten.

### Gezondheidszorg en water

De gezondheidsprogramma's van het Leger des Heils zijn vooral gericht op moeders, kleine kinderen en mensen met Hiv/Aids. Wereldwijd heeft het Leger 350 ziekenhuizen en klinieken. Het werk daar is met name gericht op het identificeren van ziektes en tijdig doorverwijzen van patiënten, op het vergroten van bewustzijn over Hiv/Aids, het trainen van medisch personeel en het realiseren van voorzieningen voor gezondheidszorg.

IOS ondersteunt in Zimbabwe een project om de gezondheid in twaalf dorpen te verbeteren, voedselhulp te bieden en drinkwaterbronnen en sanitaire voorzieningen aan te leggen. In Zimbabwe is meer dan 60% van de watervoorzienings-infrastructuur vervallen. Hierdoor zijn er regelmatig uitbraken van ziekten zoals bilharzia, malaria en cholera. Vanuit het project worden managementcomités en hygiënecommissies opgericht en docenten opgeleid. Ook worden toiletten geïnstalleerd en wastafels met drinkwater aangesloten. Verder worden moestuinen en irrigatiesystemen aangelegd. Door op scholen onderwijs te geven over sanitaire voorzieningen en hygiëne, worden leerlingen gemotiveerd om de nieuwe sanitaire voorzieningen te gebruiken.



### Inkomensontwikkeling

Om op eigen benen te kunnen staan, is een inkomen onontbeerlijk. Daarom helpt het Leger des Heils mensen in diverse landen met het zelf verdienen van een inkomen. De snelste route daarnaartoe is het leren van een vak aan meisjes, vrouwen en schoolverlaters. Tevens helpt het Leger des Heils bij het opzetten van coöperaties en spaarbanken op dorpsniveau. Op die manier profiteren mensen van elkaars kennis en kunde en leren ze ook samen investeren. Tanzania kampt bijvoorbeeld met een extreem hoog aantal werkloze jongeren. De meeste van hen hebben nooit een opleiding gevolgd. Om de werkgelegenheid onder

jongeren in Temeke, een deelgemeente van Dar Es Salaam, te bevorderen, voert het Leger des Heils, samen met de Beroepsopleiding Departement van de Overheid en het gemeentebestuur van Temeke, een driejarig project uit dat werkloze jongeren de kans biedt om een beroepsopleiding in de hotelbranche te volgen. De beroepsopleiding omvat een praktisch gedeelte en drie maanden intensieve Engelse lessen. Het praktische gedeelte van de training zal plaatsvinden in het Mgulani Hostel van het Leger des Heils en 13 andere hotels in Tanzania. Na het voltooien van de training worden de studenten ondersteund bij het zoeken van een baan.

## Eén Europees Leger tegen mensenhandel

Twee jaar geleden heeft het Leger des Heils van de Europese Unie de opdracht gekregen om in Europa nog meer veilige plekken te creëren voor slachtoffers van mensenhandel. Hiervoor ontvingen we een tweejarige subsidie waarmee het project Safe Havens is opgericht. In het najaar van 2018 presenteerde de werkgroep Mensenhandel de resultaten hiervan in Brussel. Ineke van Buren, programmamanager Mensenhandel: "Met het project Safe Havens hebben we de banden versterkt tussen de landen waar slachtoffer van mensenhandel vandaan komen en landen waar ze als slaaf worden misbruikt. Er is bijvoorbeeld een documentaire gemaakt die wordt gebruikt in een duurzaam trainingsprogramma voor officieren, medewerkers en partners van het Leger des Heils. Het internationale Leger des Heils werkt in heel Europa in de dorpen en wijken waar mensen geronseld worden en we werken op plekken waar vrouwen te werken worden gesteld of mannen opgevangen worden. We kunnen dus goed samenwerken met onze internationale collega's.

Ondertussen heeft onze collega Malaika bij de Europese Unie een lans gebroken voor de meest kwetsbare mensen: vluchtelingen die worden uitgebuit. Vanuit haar ervaring als 'survivor' van mensenhandel en haar drive om slachtoffer te helpen, representeert ze het Leger des Heils op de plaatsen waar belangrijke

beslissingen worden gemaakt. In Nederland hebben we een programma opgezet voor de meest kwetsbare slachtoffers: ongedocumenteerde slachtoffers van mensenhandel. We geven sociaal juridische hulpverlening aan ongedocumenteerde mensen. Het programma is inmiddels ook opgestart in Zweden.

Ik zie dat het Safe Havens project, maar ook het lobbyen en het programma 'Recht in Zicht' hele belangrijke stappen zijn in het bestrijden van mensenhandel. En dan heb ik het nog niet eens over de aanpak van criminele kinderuitleiding onder met name Roma. Het mooie van Safe Havens is dat we de verbinding met Oost-Europa hebben versterkt."

### Europese campagne

In 2019 start het Leger des Heils in Europa met een campagne tegen mensenhandel. We willen mensen bewust maken van het kwaad van moderne slavernij in onze samenleving. Maar we willen hen ook strijdbaar maken, zodat we met elkaar het verschil kunnen maken in het gevecht tegen deze mensonwaardige vorm van vraag en aanbod. De campagne wordt door het Leger des Heils in 23 Europese landen gevoerd met dezelfde herkenbare campagne-materialen. Het is voor het eerst dat het internationale Leger des Heils dit op een Europees niveau organiseert.

## Noodhulp voor Sulawesi

Overstromingen en aardverschuivingen kostten in 2018 aan meer dan 2.000 mensen op Sulawesi het leven. Gebouwen raakten beschadigd en tienduizenden mensen werden dakloos. Vele daarvan leven nog steeds in tijdelijke opvangkampen, waar het Leger des Heils voortdurende ondersteuning biedt. Direct na de aardbeving van 28 september, startte het Leger des Heils met noodhulpactiviteiten. Sindsdien is er continue ondersteuning geboden. In de eerste twee weken werden al meer dan 13.000 maaltijden uitgedeeld door officieren en vrijwilligers van het Leger des Heils. 5.000 gezinnen werden voorzien van pakketten met noodvoedsel en meer dan 8.300 patiënten werden geholpen in één van de mobiele klinieken. Meer dan 1.500 kinderen en jongeren met trauma's hebben



counseling gekregen via zogeheten trauma-healing sessions. Belangrijke middelen, zoals ambulances, zijn ook vervangen. De hulp zal in 2019 voortgaan, want er is nog veel te doen, zoals het herstellen van de infrastructuur, onderdak en schoolactiviteiten.



Het Leger des Heils

2



## Naar de kerk met Talitha



Talitha Vader-van den Hoek

# Momenten van twijfel hebben we allemaal

“Ik ben in de kinderwagen het Leger binnengerold, zoals we dat hier zeggen, op de Prinsengracht in hartje Den Haag.” Talitha Vader-van den Hoek (29) strijkt over de mouw van haar uniform. “Oorspronkelijk komt mijn hele familie uit het Leger, ook die van mijn man. Ik weet niet beter dan in dat ik naar het Leger ga en ik zou er niet meer zonder kunnen. Het is een groot deel van mij.”

## Mijn opa's en oma's zijn voor mij voorbeelden van ware heilssoldaten

### Ontmoet je God in de kerk?

Op zondag zit Talitha niet in de kerkbanken, maar begeleidt ze met haar bariton de dienst. Ze speelt in de band en zingt mee in het koor. “Ik beleef mijn geloof erg door de liederen die we spelen. Bekende woorden die ik zing of speel geven mij een connectie met God. Ik kan wel zeggen dat muziek mij dichterbij God brengt, meer dan een preek dat kan. In de auto zet ik graag worshipmuziek op en neem ik de tijd om met God te praten.”

Rond haar zevende werd ze jongsoldaat en een paar jaar later korpskadet. Op haar zeventiende maakte Talitha de keuze heilssoldaat te worden. “Een logische vervolgstap als je in het Leger zit en daar sta ik nog altijd achter.” Vanaf dat moment mag je binnen het Leger des Heils ook een uniform dragen: een manier om herkenbaar en toegankelijk te zijn voor iedereen. De uniformen van bijvoorbeeld het Leger in Afrika verschillen enorm van die in India, maar de traditie is overal hetzelfde.

### Waarom merk je dat je heilssoldaat bent?

“Ik ben niet een beter christen omdat ik heilssoldaat ben: ik heb nog een heleboel te leren en ik maak fouten. Maar ik voel me door God geroepen mijn leven als heilssoldaat te leven. Ik vind het mooi te kunnen zeggen dat ik heilssoldaat ben. Niet iedereen begrijpt wat het inhoudt, sommige

mensen denken dat ik in het militaire leger zit.

Binnen de kerk van het Leger des Heils kun je op verschillende manieren betrokken zijn. Heilssoldaten gaan een verbond aan met God en leggen een belofte af. In deze belofte staat onder andere dat een heilssoldaat geen alcohol, tabak en drugs zal gebruiken en niet mee zal doen aan kansspelen. Je kunt als volwassene ook adherent zijn in het Leger. Dan leg je geen belofte af en draag je geen uniform, maar ben je wel voltallig lid. ‘Roken en drinken mis ik niet; ik heb

het gezellig met mijn colaatje. Soms denk ik wel: moet het uniform niet eens moderner? Maar tegelijkertijd is het herkenbaar en daar ben ik trots op.”

### Twijfel(de) je weleens?

“Tuurlijk. Momenten van twijfel hebben we allemaal denk ik. En het is goed na te blijven denken en jezelf af te vragen of de kerk waar je in zit de juiste voor je is en of je er voldoening uit haalt. Niet dat het overal mee eens hoeft te zijn. Het Leger voelt vertrouwd. Ik kan het niet loslaten en ik houd van de traditie. Druk hebben





we het allemaal. Ik werk vier lange dagen en ben in mijn vrije tijd veel bezig met het Leger.” Talitha doelt op de doordeweekse repetities van het nationaal stafkoor, de band en het zangkoor. “In die drukte vraag ik mij soms af of ik wel genoeg doe voor God. De Bijbelgroep helpt me om soms ook stil te staan. En ik krijg energie door mijn geloof met anderen te delen.”

### **Aan welke gebruiken is een dienst bij het Leger te herkennen?**

“De kerk van het Leger des Heils zit bomvol tradities. Tijdens ceremonies gebruiken wij de vlag. Dat vind ik een heel mooi gebruik. Het rood op de vlag staat voor het bloed van Jezus, de gele ster is als het vuur van de Heilige Geest en het blauw is de kleur van reinheid. De heiligingstafel is een plek om te bidden, een centraal punt in de kerk.”

Muziek is onmisbaar in het Leger en in het leven van Talitha. “Mijn man vindt de tamboerijn verschrikkelijk. Ik vind het wel iets moois hebben, echt iets van vroeger”, lacht ze.” Er hoeft niet iedere zondag op gespeeld te worden, maar ik vind het cool dat het erbij hoort.”

### **Herinnert het uniform jou aan de manier waarop je heilssoldaat zou willen zijn?**

“Misschien wel. Ik werk op een kinderdagverblijf en probeer buiten het Leger om op mijn manier een steentje bij te dragen. Ik lees niet veel uit de Bijbel en ik kan misschien meer doen voor mijn medemens, maar ik denk dat mensen om mij heen een verschil merken door mijn houding. Mijn grootste verlangen is zoveel mogelijk mensen tot Jezus brengen,

op wat voor manier dan ook. Het past niet bij mij op een zeepkist te staan en te preken, daar zou ik zelf ook aan voorbij lopen. Door in gesprek te gaan en mijn geloof te delen, hoop ik dat mensen gaan nadenken en uiteindelijk bij Jezus uitkomen.”

### **Familiegevoel**

Een groot deel van haar familie zit bij het Leger, maar de mensen die ze van kleins af aan uit het korps kent, voelen ook als familie. “Als ik er een keer op zondag niet ben, dan wordt belangstellend gevraagd waar ik was. Het Leger hoort bij mij. Van mensen die weinig of geen familie hebben hoor ik dat het Leger die rol vervult. Eenzaamheid wordt daardoor tegengegaan. Ik hoop dat we voor veel meer mensen er op deze manier kunnen zijn.” Het kerkgebouw is drie à vier dagen in de week open.

verhuizing. Ik kende elk hoekje in het gebouw aan de Prinsengracht. Maar de mensen maken het Leger wat het is, daar is een gebouw ondergeschikt aan. Het nieuwe gebouw staat in een multiculturele woonwijk en we zien steeds meer buurtgenoten in de kerk. Het Leger zit overal Het is één grote wanne familie, verspreid over de hele wereld.”

### **Met de paplepel**

“Het is elke keer weer een kippenvel-momentje,” zegt Talitha en ze wijst naar het bord ‘Bevorderd tot Heerlijkheid’ aan de muur van de kerkzaal. “Als er iemand is overleden, staan we op en zijn we stil terwijl de majoor het naamkaartje ophangt. Mijn opa’s en oma’s zijn voor mij voorbeelden van ware heilssoldaten. Zij stonden voor iedereen klaar, waren liefdevol en schaamden zich nergens voor.”

## **Ik denk dat mensen om mij heen een verschil merken door mijn houding**

Mensen kunnen een kop koffie komen drinken en hun verhaal vertellen. Ook nu zitten in de aula vier oudere dames te kletsen met de moeder van Talitha. Deze vrouwen wonen boven het gebouw. Ons korps is onlangs hiernaartoe verhuisd, en sindsdien komen ze bij het Leger.

Drie jaar geleden verhuisde korps Haaglanden naar een multiculturele buurt in een nieuw gebouw aan de Ambachtsgaarde in Den Haag. “Ik had eerlijk gezegd moeite met de


“Mijn oma is dementerend en weet op slechte dagen niet wie wij zijn. Op een dag waarop ik geen contact met haar kreeg, ben ik oude liederen gaan zingen waarvan ik de woorden niet kende. Tijdens het neuriën begon ze mee te zingen. Ondanks alles wat ze vergeet, zit het Leger zo diep in haar hart. Ik hoop dat ik dat later ook mag ervaren.”



# 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.

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


 **3.363 heilssoldaten**

## 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 2018 zijn er 3.363 heilssoldaten.

 **1.145 adherent-leden**

Mensen die geen heilssoldaat willen zijn, maar zich wel thuis voelen bij onze kerk, kunnen adherent-lid worden (1.145 per einde 2018). Zij onderschrijven dan wel de doelstellingen van het Leger, maar leggen geen beloftes af en dragen ook geen uniform.

 **357 jongsoldaten**

Daarnaast kennen we jeugdleden: de 'jongsoldaten' (357 per eind 2018). Zij doen mee aan jeugdprogramma's binnen het kerkelijk werk.

## Heilsofficieren

Een bijzondere groep heilssoldaten wordt gevormd door onze heilsofficieren (101 actief dienende officieren per eind 2018). 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 terugtrekken.

 **101 actief dienende officieren**



2

Het Leger des Heils

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 Heilscultuur, een belangrijke rol. Van de betaalde medewerkers (6.930 per einde 2018) vraagt het Leger des Heils daarom dat zij de doelstelling van het Leger des Heils onderschrijven.

 **6.930 betaalde medewerkers**

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 2018 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, soepbusrondes, activiteiten met en voor cliënten en bewoners, enzovoort.

 **meer dan 14.000 vrijwillige medewerkers**

# Textielinzameling

Via ReShare zamelt het Leger des Heils sinds jaar en dag gebruikte kleding in. Textielinzameling is voor ons een middel om onze doelen voor mens en milieu te realiseren.

Het textiel wordt, meestal via de bekende kledingcontainers, ingezameld in gemeenten en rechtstreeks via de geloofsgemeenschappen en tweedhandskledingwinkels van het Leger des Heils. We verwijderen het afval, en brengen een grove scheiding aan tussen gebruikte kleding, overig textiel, schoenen e.d. 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 sorteerbeidrijven. Het niet herbruikbare textiel verkopen we in 'bulk' aan organisaties die hiervoor andere toepassingen hebben. Met onze sorteer-

activiteiten en winkels creëerden we in 2018 gemiddeld per maand werk voor 186 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

ReShare moet 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 bulk-prijzen van gebruikt textiel dalen, terwijl de af te dragen inzamelvergoeding stijgt. In 2018 heeft Leger des Heils ReShare daardoor een verlies geleden van 1,6 miljoen euro. Ook voor 2019 dreigt een dergelijk verlies.

Enkele jaren geleden zijn we gestart met de 'ReShare Stores'. Deze winkels richten zich primair op mensen met een kleine portemonnee. Ook komen er trendsetters op het gebied van mode, studenten, milieu bewuste consumenten en mensen die gewoon lekker willen 'shoppen'. De ReShare



Stores zijn frisse, trendy winkels, op een goede locatie, met een groot assortiment aan kwaliteits-vintagekleding. Mensen die geen geld hebben voor tweedehands kleding geven we een waardecheque, bijvoorbeeld in samenwerking met voedselbanken, de geloofsgemeenschappen of hulpverleners van het Leger des Heils zelf. Eind 2018 zijn er tien ReShare Stores.

ReShare participeert 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 Fibersorttechniek 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. In 2017 ging er nog proefsgewijs textiel door de Fiber Sort Machine, in 2018 is deze volledig operationeel.

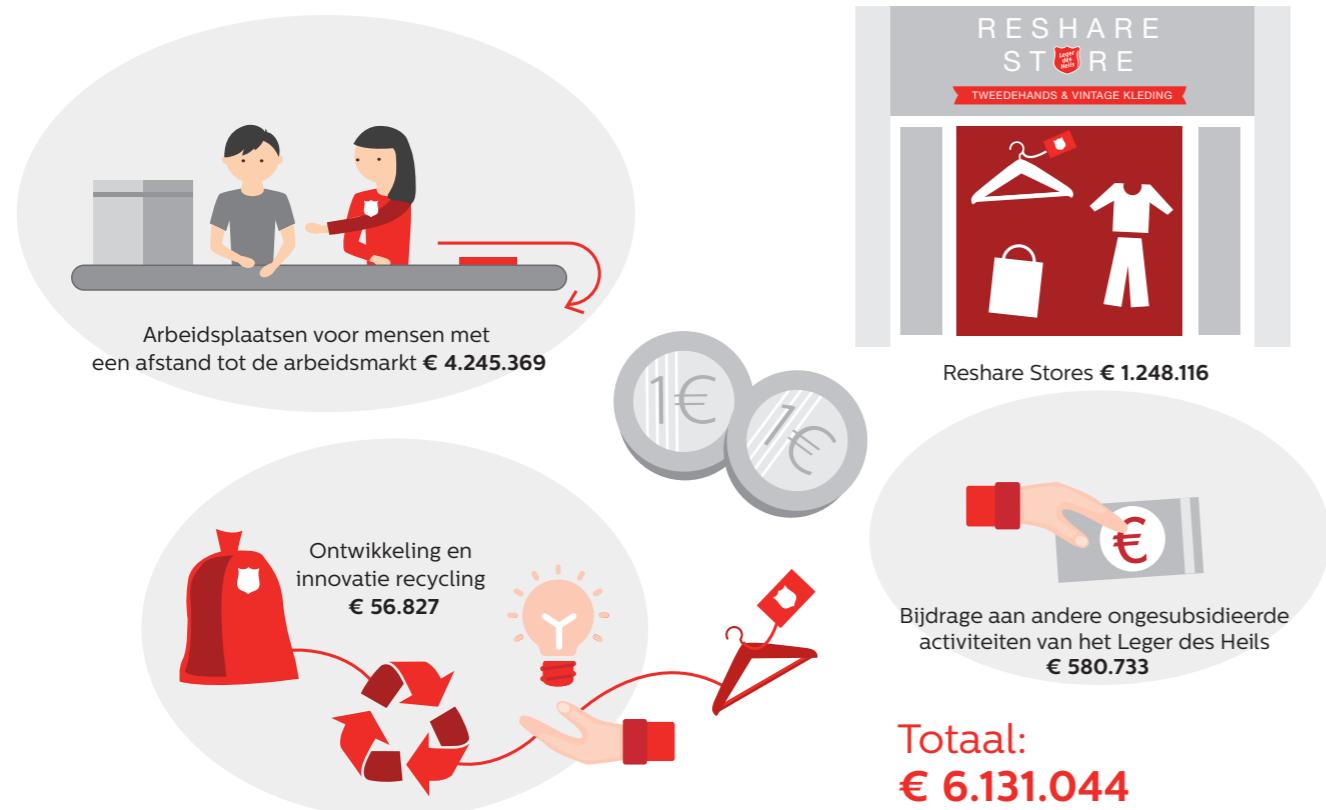
De kledingindustrie is een van de meest vervuulende industrieën. Onder invloed van zowel een groeiend bewustzijn van het publiek als de toenemende (milieu) eisen die lokale, nationale en Europese overheden stellen aan de inzameling, verwerking van afval en gebruikt textiel in het bijzonder, ontstaat er meer behoefte aan het sorteren van gebruikt textiel. Voor hergebruik, voor recycling, voor een betere verwerking van reststromen, ter voorkoming van export van onbruikbare reststromen.

ReShare gaat een verschuiving in zijn bedrijfsmodel doorvoeren. Enerzijds om de financiële tekorten te stoppen. Anderzijds om een bijdrage te kunnen blijven leveren aan de milieu-/klimaatdoelstellingen, aan de arbeidsparticipatie van mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt en aan de distributie van ingezamelde goederen naar mensen

met een smalle beurs. De aanpassing in het bedrijfsmodel is 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 opent ReShare een nieuw sorteercentrum in Deventer. In 2019 wordt nog de elfde ReShare Store geopend. Echter vanwege de financiële situatie van ReShare is een verdere uitbreiding, met bijbehorende aanloopverliezen, van nieuwe ReShare Stores 'on hold' gezet.

Het inzamelen van textiel blijft 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 CO2-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.

## Door ReShare besteed aan doelstellingen Leger des Heils:



## Hoeveel hebben we ingezameld?

In 2018 zamelde ReShare 29,6 miljoen kilo gebruikt textiel in. Na verwijdering van 2,1 miljoen kilo afval bleef 27,5 miljoen kilo 'schoon' textiel over. Dat is 6,1 miljoen kilo meer dan vijf jaar geleden.





# Samenwerkingsverbanden

Om doelstellingen te kunnen realiseren en vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoekt het Leger des Heils actief naar samenwerking. In 2018 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 vrouwenteams deelnemen.

## Raad van Kerken

De Raad van Kerken in Nederland, waarin het Kerkgenootschap Leger des Heils participeert, is een gemeenschap van christelijke kerken in Nederland die de oecumenische

dialogo 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 neemt, samen met circa honderd andere organisaties, deel aan MissieNederland. In dit netwerk wordt samengewerkt rondom verschillende onderwerpen zoals gebed, diaconaat, evangelisatie, gemeenteopbouw en jeugdwerk.

## Micha

Micha is een netwerk van zo'n 500 kerken en organisaties in 83 landen, dat strijdt tegen onrecht, dichtbij en veraf. Het Leger des Heils is bij dit netwerk aangesloten omdat ook het Leger strijdt tegen armoede, uitsluiting, mishandeling, sociale wantoestanden, onrecht 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. In 2016 is het Leger des Heils scoutingterrein in Lunteren 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 & Samenwerking is lid van Prisma en PerspActive. Prisma is een vereniging van 19 christelijke ontwikkelingsorganisaties. Het doel is om door onderlinge samenwerking de strijd tegen armoede in de wereld te kunnen versterken. De werkzaamheden van PerspActive zijn erop gericht om namens

en samen met de andere negen leden te werken aan een wereld waarin mensen 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 MO-groep, Jeugdzorg Nederland, Federatie Opvang, Actiz, GGZ-Nederland. Ook is het Leger des Heils lid van Goede Doelen Nederland, de branchevereniging van landelijk werkende goede doelen. Afdeling Internationale Ontwikkeling & 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.

## Eenzaamheid op de kaart

Coalitie Erbij, de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid, heeft eind 2018 haar activiteiten beëindigd. De Coalitie werd in 2008 opgericht door een aantal maatschappelijke organisaties, waaronder het Leger des Heils, om het thema eenzaamheid te agenderen. Coalitie Erbij heeft zich samen met haar leden ingezet om de bewustwording rond het fenomeen eenzaamheid in Nederland te vergroten en heeft een belangrijke rol gespeeld bij de agendering van het thema in de samenleving en in de (lokale) politiek. De coalitie is tien jaar lang ondersteund door het ministerie van VWS. In 2018 heeft de landelijke overheid het actieprogramma 'Een tegen eenzaamheid' gelanceerd. Dit actieprogramma geeft een nieuwe impuls aan bestrijding van eenzaamheid. Maatschappelijke organisaties, gemeenten, bedrijven en ondernemers en

de Rijksoverheid slaan hiervoor de handen ineen. Dit gebeurt in een landelijke en lokale coalities (samenwerkingsverbanden) tegen eenzaamheid. Het ministerie VWS ondersteunt in 380 gemeenten de oprichting lokale coalities tegen eenzaamheid. De aanpak binnen lokale coalities kan per gemeente verschillen. Vanuit een centrum tegen eenzaamheid wordt praktijkkennis ontwikkeld en verspreid. In samenwerking met het ministerie van VWS vindt overdracht plaats van door Coalitie Erbij opgebouwde kennis, netwerk en producten aan het Centrum tegen Eenzaamheid.





Vivian

## Homeless World Cup helpt mij mezelf ontwikkelen

Elk jaar wordt de Homeless World Cup georganiseerd, het WK straatvoetbal. Acht dames en acht heren vertegenwoordigen Nederland, onder leiding van Life Goals Nederland. Veel voetballers werden geholpen door het Leger des Heils. Strijkreet volgde de deelnemers tijdens de voorbereidingen en op het WK zelf. Vivian is één van hen.

Vivian giechelt. Dat doe ze heel vaak. Dat past bij haar, legt ze uit. "Vroeger was ik heel verlegen, kwam ik niet voor mezelf op." Ze heeft sinds twee jaar een eigen huisje. "Ik doe een opleiding en het gaat goed met mij, maar dat is weleens anders geweest." Ze glimlacht verlegen. Toen ze zestien jaar was kreeg Vivian met haar vriend een dochter. "Vlak na haar geboorte raakte ik in een depressie. Er zijn dingen gebeurd waardoor ik haar nu al twee jaar niet meer zie. Inmiddels heeft de rechter besloten dat ik haar eens in de drie weken mag zien. Ik weet nog niet wanneer dat ingaat, daar krijg ik nog een brief over."

### Fanatiek

Vivian is aangedragen door haar voetbalteam én geselecteerd. "Ik denk omdat ik een goede verdediger ben. Maar misschien ook omdat ik fanatiek ben." In het trainingsweekend voorafgaand aan de Homeless World Cup draait het niet alleen om voetballen: er zijn sociale sessies en activiteiten waar de deelnemers elkaar beter leren kennen. "Het is intensief, maar ook echt leuk. Je leert de andere deelnemers beter kennen en dat is goed voor het teamgevoel." Vivian kijkt voorafgaand uit naar het avontuur in Oslo en vindt het tegelijkertijd spannend. "Ik ga het sowieso aan. Nieuwe mensen leren kennen en mezelf laten zien. Het is niet zomaar wat, de Homeless World Cup. Ik ben supergemotiveerd."

### Leren van elkaar

Twee weken na terugkomst uit Oslo is er een zogenoemde terugkomdag en vertelt Vivian hoe ze de Homeless World Cup heeft ervaren. "We zijn echt een groep geworden. Ik zou iedereen aanraden om mee te doen met de Homeless World Cup. Het

## Het is niet zomaar wat, de Homeless World Cup. Ik ben supergemotiveerd

is, naast dat je op reis gaat en veel sport, heel leuk om mee te maken hoe je met elkaar een groep wordt. Je leert van elkaar. Je ziet hoe anderen omgaan met stress bijvoorbeeld. Je weet dat in het leven van de anderen problemen zijn of zijn geweest, anders mag je niet meedoen met de Homeless World Cup. Dat is fijn om te weten, ook al ken ik niet van iedereen z'n verhaal, dat ik niet de enige ben die een moeilijke tijd heeft (gehad)." "Wat ik wel merkte, is dat je niet altijd kunt zien aan iemand dat er problemen zijn. Ik denk dat mensen dat ook niet per se aan mij kunnen zien. Ik ben best rustig en terughoudend, ik praat niet zoveel, ben niet zo losjes. Mensen hebben daar gelijk een beeld bij: 'Die is wat verlegen', 'kom gewoon eens los'. Maar soms gaat dat gewoon niet. Mijn stoornis is een belemmering geweest in mijn leven. Ik durf dingen minder. Ik vertrouw mensen niet zo snel."

### Uitlaatklep

Voetbal betekent veel voor Vivian. "Het is een uitlaatklep, een manier om mijn hoofd leeg te maken van de alledaagse sleur, van de dingen die ik meemaak. Op de Homeless World Cup wil ik mezelf honderd procent geven in het veld. Maar ook buiten het voetbal wil ik dat. Ik wil mezelf overtreffen. Dat is het enige wat ik kan doen: aan mezelf werken, zodat ik er zo goed mogelijk voor mijn dochter kan zijn. Meedoen doe ik uiteindelijk ook voor haar. Mijn droom is om mijn dochter weer te zien. De Homeless World Cup helpt mij daar echt bij. Ik word beter op sociaal vlak, ik kan

mezelf ontwikkelen."

Ik werk aan mezelf, zodat ik er zo goed mogelijk voor mijn dochter kan zijn. Mijn droom is om haar weer te zien. De Homeless World Cup helpt mij daar echt bij.

Toen ze eenmaal thuis was merkte ze dat ze het miste. "De mensen, maar ook het weg zijn. Het was niet alleen maar keihard sporten, maar voor mij ook echt vakantie. Ik was in een ander land. Het was er prachtig; de bergen, de natuur. Ik wilde mezelf graag laten zien, een goed team worden en presteren met voetbal. Nu ben ik weer terug in de werkelijkheid. Hier thuis moet ik weer denken aan geldzaken, school, familieperikelen, mijn dochter. Ik had dit avontuur niet willen missen."





Leger  
des  
Heils

Leger  
des  
Heils

Organisatie

3



# Governance

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

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

Het Leger des Heils in Nederland acht zich in beginselen, leer en bestuursvorm gebonden aan de internationale Orders en Reglementen van The Salvation Army. Deze zijn verankerd in de statuten van de 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 dat daartoe als coördinerend en richtinggevend orgaan fungeert.

In de governancestructuur van het Leger des Heils functioneren binnen de verschillende entiteiten, inclusief vacatures, 19 toezichthouders. 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 & Reclasseering, 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.

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 zijn 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 toezichthoudend orgaan

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

## Beloning toezichthouders

De toezichthoudende 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 toezichthouders van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bedraagt € 300 (excl. btw) per vergadering (inclusief commissievergaderingen).

Toezichthouders 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 toezichthoudende 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 Bosshardt prijs 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 toezichthoudende orgaan te bespreken en vast te stellen. Conform de betreffende governancecodes is de externe accountant aanwezig in de vergadering van het betreffende toezichthoudende orgaan bij de bespreking van de jaarrekening en het accountantsverslag.

Voor het Leger des Heils in Nederland is Stichting Leger des Heils Fondsenwerving de houder van het CBF-certificaat Erkend Goed Doel, waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils vallen onder de CBF-verantwoording.

Periodiek wordt door het CBF getoetst of het Leger des Heils voldoet aan de CBF erkenningseisen. Hiertoe worden onder meer de enkelvoudige 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 Goededoelenorganisaties;
- Codes en richtlijnen voor leden Goede Doelen Nederland;
- Investeren in een betere wereld, (professor H. Hummels), Code Duurzaam Beleggen;
- UN Principles for Responsible Investment.



# Besturen en toezichthoudende organen

Per 31 december 2018 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
- Drs. Marjan Trompetter, secretaris
- Mr. drs. Arjan Lock
- Prof. dr. Willemien den Ouden
- Drs. Paul Venhoeven
- Mr. drs. Jan de Vries
- Marianne Waling-Huijsen

## Stichtingsdirectie (bestuur)

- Envoy drs. C. Vader, voorzitter stichtingsdirectie
- Kapitein H. 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
- Ir. Bert van de Haar
- Mr. Carolien Heemskerck
- Envoy Rien Heijboer
- Harm Vollmuller

### Stichtingsdirectie (bestuur)

- Envoy H.M. van Teijlingen

## Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

### Bestuur

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

### Stichtingsdirectie

- Envoy Harm van Teijlingen

## Stichting Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving

### Raad van Toezicht

- Commissioner Hannelise Tvedt, voorzitter

### Bestuur

- Commissioner Netty van der Harst-Kruisinga, voorzitter bestuur
- Drs. Joanne Blaak- van de Lagemaat, 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

### Beschermvrouw

- 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

- Vicevoorzitter Danish church aid board

## 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 Reclaserings Actie, Utrecht

## Envoy Rien Heijboer

- Vice-voorzitter bestuur Stichting Open Huis Goes
- Voorzitter bestuur Stichting Walk Inn Goes tot 12-12-2018
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Warmande te Oostburg tot 22-06-2018
- Lid raad van toezicht ZorgSaam Zorggroep Zeeuws Vlaanderen te Terneuzen vanaf 22-06-2018
- 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 Verzekeringen BV en gelieerde (dochter) vennootschappen
- DGA RISK ventures BV en gelieerde (dochter) vennootschappen
- DGA Vollmuller Beheer BV

## ir. Bert van de Haar

- Group Head data governance ING
- Voorzitter Stichting Vrienden van Kerkgenootschap Evangeliegemeente De Regenboog, Veenendaal
- Voorzitter Stichting 10-site (opvang pleegjongeren), Veenendaal
- Voorzitter bestuur GBA Ships International (Logos Hope), Mosbach (D)
- Bestuurslid Operation Mobilisation International, Carlisle (GB)

## mr. Carolien Heemskerk

Geen externe nevenfuncties

## 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
- Voorzitter 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 Onze Luchtmaakt

## Henk Morsink

- Kanselier der Nederlandse Orden
- Voorzitter St. Cavalerie Ere Escorte
- Voorzitter CIO-M

## 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 en voorzitter curatorium Stichting Thorbecke leerstoel
- Lid bestuur Stichting Recht en Overheid
- Lid van de Referendumcommissie
- Lid van de Regieraad Responsieve Overheid (BZK)

## Piet Stigter

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

## drs. Marjan Trompetter

- Organisatieadviseur, Corona Consultancy
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Coöperatieve Rabobank U.A.
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Rijnstate, Arnhem

## 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
- Lid Raad van Toezicht NOS
- 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-Fransooij

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

## Marianne Waling-Huijsen

- Directeur/eigenaar bureau Met Waarden Helen, De Zilk
- Lid Raad van Toezicht Gemiva-SVG
- Coördinator Filosofisch Café Haarlem



# Rooster van aftreden toezichthouders

	Datum benoeming	Einde periode eerste termijn	Einde periode laatste mogelijke 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	
Ir. Bert van de Haar	11 april 2018	1 mei 2022	1 mei 2027
Mr. Carolien Heemskerk	26 juni 2018	26 juni 2022	22 juni 2026
Envoy Rien Heijboer <sup>2</sup>	16 september 2014	1 oktober 2018	1 oktober 2022
Drs. Anja Immink	6 november 2009	1 december 2014	1 december 2019
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 2022	25 april 2026	25 april 2030
Piet Stigter <sup>2</sup>	1 april 2011	1 april 2016	1 april 2021
Drs. Marjan Trompetter	2 september 2009	30 juni 2015	30 juni 2019
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 2022	25 april 2026	25 april 2030
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

<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 & Reclassering (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 & Reclassering 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 2018 een aantal malen vergaderd met de leiding van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

## Centrale Ondernemingsraad W&G/LJ&R

In 2018 vond er zes 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 aanpassing Verzuimbeleid, instemming op aanpassing Werving-, selectie- en benoemingsbeleid, instemming op protocol Cameratoezicht, instemming op de deelnotitie O&O Management Development, advies over de Kadernota integrale veiligheid en advies over de Investeringsbegroting. De Centrale Ondernemingsraad publiceert jaarlijks een verslag van zijn activiteiten.

## Ondernemingsraad Dienstverlening/ReShare

De Ondernemingsraad Leger des Heils Dienstverlening/ReShare heeft in 2018 acht maal overleg gevoerd met de stichtingsdirecteur. In deze overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: voortgang RiseUp (centralisatie van backoffice-activiteiten), harmonisatie personeelsregelingen, begrotingen, jaarrekeningen, (voorgenomen besluit) nieuwbouwalocatie ReShare Deventer en invoering Algemene verordening gegevensbescherming.

## Landelijke Cliëntenraad W&G

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een Landelijke Cliëntenraad ingesteld. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de lokale cliëntenraden. In 2018 vond er vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de stichtingsdirectie. Eén van deze overlegvergaderingen werd bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht.

In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: besluitenlijsten van de stichtingsdirectie, meerjarenbeleidsplan 2019-2022, advies op de klachtenregeling, advies op deelnemerservaringsonderzoek, advies op deelnemerservaringsonderzoek 50/50, advies op verbeterplan cliënttevredenheidsmeting, advies op reanimatiebeleid, op de Kadernota integrale veiligheid en advies op de invoering Algemene verordening gegevensbescherming.



Malaika

# We hebben een platform nodig, geen bankje achterin

Als 'survivor' van mensenhandel weet de Ugandese Malaika als geen ander hoe lastig het is om in Nederland van slachtoffer naar succesverhaal te groeien. Haar kennis en ervaring zijn onmisbaar bij het bestrijden van een internationale gruwelijke werkelijkheid.

Malaika (33) spreekt uit ervaring als het gaat om haar kennisgebied. Ze werkt namens het internationale Leger des Heils vier, soms vijf dagen per week als lobbyist in Brussel bij de Europese Unie, waar ze lobbyt voor vrouwenrechten en pleitbezorger is voor de juiste bestrijding van mensenhandel. Want er is veel mis met de huidige aanpak, zegt zij. Het feit dat ze daar met twee masterdiploma's op zak mooie dingen bereikt, is des te unieker als je beseft dat ze nog maar twaalf jaar geleden als tiener vanuit Uganda naar Nederland werd verhandeld. 'Deze maatschappij denkt dat vrouwen in de prostitutie een keus hebben, maar nadat ik zelf onder vrouwen in de prostitutie heb gewerkt, kan ik zeggen: ze zitten er allemaal in vast zonder een uitweg te zien. Veel mensen kunnen zich dat niet voorstellen. Juist doordat ik zelf slachtoffer ben geweest van mensenhandel, weet ik hoe moeilijk het is om uit zo'n situatie te komen. Het is mij gelukt. Ondanks, en niet dankzij de Nederlandse regering.'

### Eigen schuld

Malaika vindt het vooral belangrijk om aan te stippen hoe verkeerd er in Europa wordt omgegaan met slachtoffers van mensenhandel die illegaal in een land als Nederland belanden. 'Dat is soms op een heel subtiel niveau. Er heerst nog altijd de gedachte dat het misschien ook een beetje aan de vrouw zelf lag. Had ze niet een heel kort rokje aan? En zijn Afrikaanse vrouwen niet gewoon heel makkelijk met seks? Maar als ik mijn eigen verhaal als voorbeeld neem: ik werd door mijn mensenhandelaar gemanipuleerd met de belofte dat ik in Nederland naar school zou kunnen. Dat was niet mogelijk in Uganda; door de oorlog lag het hele onderwijs plat. Dit soort mannen weet precies

waarmee ze minderjarige tieners kunnen misleiden. In Nederland bleek er van school geen sprake. Vrouwen worden vanaf aankomst in Nederland fulltime verkracht. Denk maar niet dat die graag in Nederland willen blijven. Het enige wat zij zien zijn de mannen die hen hier misbruiken.'

Maar die verkeerde focus is volgens Malaika vaak ook heel concreet en tastbaar. 'Dat je verblijfsvergunning is verbonden aan het feit of je handelaar wordt gepakt of niet, zegt genoeg. Het gaat de overheid nog te veel om het bestrijden van criminelen in plaats van het beschermen van slachtoffers. Ik geloof dat die focus moet veranderen. De eerste prioriteit van de wetgeving moet zijn om slachtoffers te beschermen en survivors van hen te maken.'

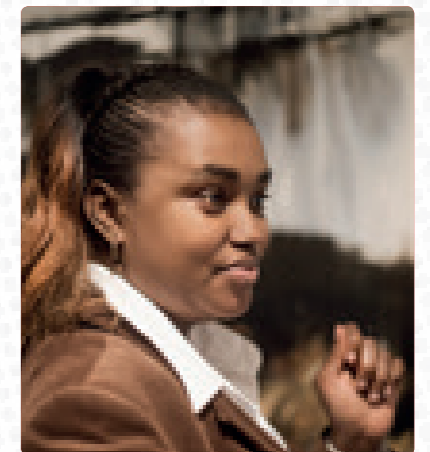
"Het gaat de overheid nog te veel om het bestrijden van criminelen in plaats van het beschermen van slachtoffers."

## Deze maatschappij denkt dat vrouwen in de prostitutie een keus hebben

### Bewijzen

Zelf is Malaika acht jaar ongedocumenteerd in Nederland gebleven, omdat haar mensenhandelaar niet kon worden gevonden en veroordeeld. 'Als je er eindelijk achterkomt dat wat je wordt aangedaan wel degelijk strafbaar is in Nederland, en je de moed vindt om te ontsnappen, heb je het adres van je handelaar niet op een briefje bij je. Deze mensensmokkelaars kennen hun rechten veel beter dan jij. Je moet als slachtoffer bewijzen dat je slachtoffer bent, dat

blijkt ook uit hoe de politie omgaat met je aangifte. Ze proberen op een verkeerde manier informatie uit je te halen. De ondervragingstechnieken zijn heel agressief. Zo moeten vrouwen bijvoorbeeld heel gedetailleerd hun verkrachtingen omschrijven en hoe de mannen er uitzien die het hen aandoen. Hoe beeldender je verhaal is, hoe serieuzer je wordt genomen. Ik begrijp wel dat dat soort informatie helpt met boeven vangen, maar men onderschat hoe traumatisch dat is



voor een vrouw. Dit soort kwetsbare factoren moeten meegenomen worden in de wetgeving.'

In de praktijk komt het echter vaak niet eens tot het doen van aangifte. 'De Nederlandse overheid heeft een blinde vlek wat betreft de culturele achtergrond van Afrikaanse slachtoffers. Terwijl handelaars die cultuur juist misbruiken om de vrouwen volledig in hun macht te houden. Dat gebeurt bijvoorbeeld doordat er voodoocontracten worden



## Het gaat de overheid nog te veel om het bestrijden van criminelen in plaats van het beschermen van slachtoffers

afgesloten met de meisjes. Je gelooft dat je familie zal sterven, doordat er een vloek in werking treedt als je dat contract breekt. In Nederland nemen ze dat soort contracten niet serieus, terwijl het een grote drempel vormt voor Afrikaanse vrouwen om aangifte te durven doen.'

"Hoe beeldender je verhaal is, hoe serieuzer je wordt genomen."

### Je verhaal gebruiken

Malaika is uiteindelijk met veel hulp van verschillende organisaties uit de handen van haar handelaar gebleven, heeft twee universitaire masters gehaald en is moeder geworden van een dochter. Dat ze zo ver is gekomen, is niet bepaald exemplarisch voor ongedocumenteerde vrouwen die uit de mensenhandel komen. Volgens Malaika komt dat doordat deze groep stelselmatig als slachtfcer wordt benaderd. 'Weet je wat er veel gebeurt met vrouwen die slachtoffer zijn van mensenhandel? Organisaties staan, met goede bedoelingen, in de rij om je verhaal te gebruiken. Het verhaal is belangrijk, maar je eigen verhaal doen – keer op keer – wordt uiteindelijk een vorm van onbewuste uitbuiting. Want als ik ergens moest

spreken, en herbeleven wat me is aangedaan, dan huilden mensen wel, maar niemand vroeg me: wat kan ik voor jou doen? Ik groeide nooit van het vertellen van mijn verhaal. Ik kwam daarna leeg en moe thuis, zonder geld voor eten en zonder zekerheid of ik morgen nog wel in Nederland mocht zijn. Dat gaat nog vaak mis in de omgang met slachtoffers. Ze blijven kwetsbaar. Het Leger des Heils gaat anders met mij om. Ze zien meer in mij dan alleen een storyteller. Ze zien me als holistisch mens met dromen en ambities. Survivors als ik hebben een platform nodig in plaats van een bankje achterin. Dat maakt mensen zelfverzekerd en hoopvol. Die inclusiviteit laat mensen meer zijn dan alleen het onrecht dat hen is aangedaan.'

### Mentor

Dat haar mentor Ineke van Buren (zie link hierboven) een stabiele factor vormde en er altijd voor haar was, is volgens Malaika een onmisbare factor geweest. 'Maar wat ik desondanks miste was een voorbeeld van een vrouw die hetzelfde als ik had meegemaakt, en een survivor was geworden. Veel vrouwen die onder

hun mensenhandelaar uitkomen, blijven bijvoorbeeld in de prostitutie. Ze zien geen mogelijkheid voor zichzelf om meer te worden dan dat. Daarvoor heb je ook heel veel steun nodig. En in de periode dat je als ongedocumenteerd slachtoffer het meeste hulp nodig hebt, sta je er in de praktijk vaak alleen voor. Je hebt namelijk helemaal geen rechten. Dat probeer ik nu te veranderen. Door zelf een mentor te zijn voor vrouwen die in een vergelijkbare situatie zitten. En om hen te laten zien dat het kán. 'Eens een hoer, altijd een hoer' is bijvoorbeeld een leugen. Ik gebruik mijn ervaring, en groei van wat er met me gebeurd is naar iets wat ik kan doen aan het systeem. Want vrouwen die slachtoffer zijn van mensenhandel, zijn zoveel meer dan alléén hun verhaal.'





# 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

### Kwaliteitsmanagementsysteem

Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg alsmede Jeugdbescherming & Reclassering hebben een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht om zorg te dragen voor een systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de zorg. Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt ondersteund door een aantal geautomatiseerde kern-applicaties voor de vastlegging en ondersteuning van de individuele hulpverleningsprocessen en voor de secundaire processen. Regelmatig worden interne auditrondes uitgevoerd. Een extern bureau toetst of de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de gestelde normen van de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ).

### Deelnemerservaringen

Ook in 2018 is een deelnemerservaringsonderzoek uitgevoerd. De opzet van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe deelnemers hun (zorg)traject binnen de organisatie ervaren en op welke manier het traject bijdraagt aan regie over het eigen leven. Het onderzoek is uitgezet onder 11.121 deelnemers, was volledig digitaal en heeft voor de volgende branches plaatsgevonden: Ambulante zorg, Intramurale zorg, Laagdrempelige Opvang, Verpleging & Verzorging en Thuiszorg. In 2018 is ook separaat een ervaringsonderzoek uitgevoerd onder deelnemers van 50|50, het label dat is gericht op dagbesteding en re-integratie op de arbeidsmarkt. Het gemiddelde rapportcijfer van de 2.979 deelnemers die reageerden lag evenals in 2017 op een 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. 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.



Gemiddeld  
rapportcijfer  
7.8

In 2018 heeft de externe klachtencommissie van W&G 29 klachten ontvangen, de klachtencommissie van de Reclassering 7 klachten en de klachtencommissie van de Jeugdbescherming 56. 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 2018 werden 20 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 hulpverlening

De internationale hulpverlening 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

In mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in gegaan. Deze verordening heeft betrekking

op de bescherming van persoonsgegevens. Het Leger des Heils verwerkt veel persoonsgegevens: van deelnemers, medewerkers, officieren, vrijwilligers, donateurs en personen met wie we samenwerken.

Indien er persoonsgegevens zijn gelekt, ingezien zijn door derden die met die gegevens niets te maken hadden, of als gegevens kwijt zijn geraakt, moet dit gemeld worden aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Intern binnen het Leger des Heils is een datalekcommissie ingesteld. Medewerkers en vrijwilligers zijn gehouden deze commissie te informeren als een vermoeden bestaat dat er een datalek is geweest. De datalekcommissie beoordeelt vervolgens of gemeld moet worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. In 2018 is 42 keer (2017: 49) een vermoeden van een datalek doorgegeven. Daarvan zijn er 7 (2017: 11) als datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.





# 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, (beroeps)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 zijn 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 (SIAGPD) 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 continue aandacht te geven aan het SIAGPD-beleid, zodat leidinggevenden en medewerkers zich bewust blijven van de mogelijkheid van het zich voordoen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. Het SIAGPD-beleid is digitaal beschikbaar. Tijdens de Leger des Heils Experience Day 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 en aandachtsfunctionarissen

De gegevens van de landelijke vertrouwenspersoon staan vermeld in Intercom, het blad voor medewerkers, heilssoldaten en legervrienden. Verder brengen de 30 aangestelde aandachtsfunctionarissen het SIAGPD-beleid onder de aandacht. In 2018 zijn met hen twee trainingsdagen gehouden. Tijdens deze trainingsdagen komen, behalve SIAGPD gerelateerde zaken, ook eventuele 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. Medewerkers kunnen zich ook richten tot de landelijke klachtencommissie SIAGPD.

## Klachtenprocedure voor cliënten

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een landelijk cliëntvertrouwenspersoon aangesteld. Daarnaast kunnen cliënten gebruik maken van een klachtenprocedure. Indien een klacht niet tot een (bevredigende) oplossing leidt, dan kan de klacht bij de externe klachtencommissie worden neergelegd.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclasse-ring werkt met twee onafhankelijke klachtencommissies. Eén voor de afdeling Jeugdbescherming en één voor de Reclasse-ring.

## Klokkenluidersregeling

Het Leger des Heils heeft een klokkenluidersregeling ingesteld waar betrokkenen een vermoeden van een misstand kunnen melden bij een daartoe aangestelde vertrouwenspersoon en/of een externe derde.

# 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

Toenemende marktwerking, zowel in de zorg als in de kledinginzameling, de afstemming van zorgaanbod op individuele zorgbehoeften en vergrijzing van de beroepsbevolking, zijn van grote invloed op het personeelsbeleid.

Het arbeidsverzuim steeg van 6,6% in 2017 naar 7,0% in 2018. De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van 41,5 jaar en de vrouw-man-verhouding van 72%-28% bleven in 2018 vrijwel gelijk aan eerdere jaren.

In het tevredenheidsonderzoek dat in 2018 onder medewerkers is gehouden geven de 3.030 medewerkers die reageerden, het Leger des Heils als werkgever een rapportcijfer van 7,2 (2017: 7,3). 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. Minder tevreden zijn zij 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 31 aangeboden opleidingen en trainingen sluiten aan bij de wettelijke eisen die gelden voor de verschillende beroepsgroepen, zoals in de jeugdzorg, en bij de kernwaarden 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 management-opleidingen.

## 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.

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

## Heilsofficieren

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







# Hoofdpijnen van financieel beleid

In dit hoofdstuk en ook in andere hoofdstukken (waaronder beleggingsbeleid, vermogensbeleid, risico-analyse) wordt het financiële beleid 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 kledinginzameling 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. De stichting heeft een beperkte continuïteitsreserve om fluctuaties in de rente te kunnen opvangen. De te vergoeden rente over reserves, fondsen en rekening courant verhoudingen wordt jaarlijks vooraf 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 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: verwachte rendementen op de beleggingsportefeuille, marktomstandigheden, beschikbaarheid hypothecaire financieringen, structurele behoefte aan werkkapitaal en schommelingen in de Leger des Heils kasstroom op maandelijkse 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 ontwikkelingssamenwerking) respectievelijk Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

### 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 die 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 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 ontwikkelingssamenwerking	10%

#### Verdeelsleutel inkomsten nalatenschappen en schenkingsovereenkomsten

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	45%
Kerkgenootschap Leger des Heils	45%
Internationale ontwikkelingssamenwerking	10%



# Fondsenwerving

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

## Groeidoelstelling

Zowel bij Kerkgenootschap Leger des Heils als bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een grotere 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 'multichannelaanpak'. 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 jaarlijks 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.

## Ontwikkeling 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

	Actief	Inactief	Totaal
2014	235.086	322.967	558.053
2015	226.484	311.644	538.128
2016	246.934	288.513	535.447
2017	267.055	283.459	550.514
<b>2018</b>	<b>263.007</b>	<b>341.634</b>	<b>604.641</b>



263.007  
huishoudens  
steunen ons  
financieel

programma van thema-mailings. Voor inactieve donateurs is er een apart 'reactiveringsprogramma', dat erop gericht is inactieve donateurs weer tot actieve donateurs te maken.

## Verantwoording aan donateurs

In thema-mailings wordt informatie verstrekt voor welke activiteiten 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 2018 € 48,3 miljoen (2017: € 41,8 miljoen).

De wervingskosten bedroegen in 2018 € 8,6 miljoen (2017: € 8,3 miljoen) en de kosten van beheer en administratie € 1,7 miljoen (2017: € 1,5 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 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 2018 bedroeg € 911. 000. Een aantal collectanten heeft gecollecteerd met een nieuwe collectebus: naast contant geld konden mensen ook doneren via een geïntegreerd pinapparaat.

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



Huis-aan-huiscollecte  
€ 911.000

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

Onder deze noemer vallen thema mailings, prospect mailings en mailings om inactieve donateurs op te roepen weer te gaan doneren. In 2018 ging het om 16 mailings met verschillende doelgroepen en bijbehorende mailpacks (in totaal 1,9 miljoen).

#### 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 zo genoemde 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 wordt 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 2018 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.





Sylvana

## ‘Ik weet wat het is om eenzaam te zijn’

Sylvana heeft een moeilijke tijd achter de rug met een gewelddadige partner, gevangenisstraf en uithuisplaatsing van haar kinderen. Als vrijwilliger bij Bij Bosshardt helpt ze mensen die net zo eenzaam zijn als zij was.

Nadat Sylvana uit zelfverdediging haar gewelddadige ex-partner sloeg, moest ze een paar dagen de gevangenis in. Tot overmaat van ramp werden haar vier kinderen bij haar weggehaald. “Ik wilde eigenlijk geen nieuwe mensen leren kennen, ik was teleurgesteld in mensen en had heel veel verdriet.” Toch liet ze zich overhalen tot een kopje koffie.

“Ik was zwanger toen ik werd opgepakt, maar verloor mijn dochter Fleur kort na haar geboorte met 26 weken. Ik was verdrietig en eenzaam, maar had geen behoefte aan contact. Ik was teleurgesteld in mensen.” Toen ze werd uitgenodigd door de Bij Bosshardt aan de overkant van haar straat, had ze daar dus niet echt zin in. Toch liet ze zich overhalen.

Het kopje koffie dat ze vervolgens dronk, beviel verbazingwekkend goed. “Het was gezellig. Ik had goede gesprekken en de mensen waren geïnteresseerd en betrokken.”

### Van hulp naar helpen

Al snel begon Sylvana als vrijwilligster. “Het heeft mij compleet veranderd. Ik ben nu rustig, waar ik eerder opvliegend was. Ik heb weer regelmatig in mijn leven. Om elf uur je bed uitkomen, en er om acht uur weer in gaan liggen; dat is geen leven. Nu sta ik vroeg op en ga ik lekker aan de slag. Er is rust in mij, het gevoel dat ik goed bezig ben. Ik hou nu rekening met anderen. Mijn vriend zegt dat ik een compleet ander persoon ben dan vijf jaar geleden. Dat heeft ermee te maken dat ik hem heb leren kennen, maar ook met het werk dat ik hier doe. Ik heb zelfs mijn oudste zoon terug. Dat was me nooit gelukt als ik niet zo veranderd was.”

### Met een lach de deur uit

De Bij Bosshardt zet zich in om mensen uit de eenzaamheid te trekken en uit de dagelijkse sleur te halen. Sylvana weet wat het is om eenzaam te zijn. Ze vindt het dan ook heel moeilijk om te zien hoe alleen sommige ouderen zich voelen. “We organiseren verschillende dingen om mensen wat plezier te geven en om ze de mogelijkheid te geven over hun problemen te praten. Zo hebben we spelletjesmiddagen, drinken we koffie samen en bieden we warme maaltijden aan tegen een vrijwillige bijdrage, want niet iedereen heeft veel te besteden. Dat vind ik het leukste: het koken voor mensen. Een goede, gezonde maaltijd voor ze bereiden. Ik vind het zó fijn als ik mensen met een volle maag de deur uit zie gaan. Dan weet ik dat ze in ieder geval die



avond goed gegeten hebben. Dat ze er weer even tegenaan kunnen. Het is heel bijzonder dat mensen neerslachtig binnenlopen en met een lach weer naar huis gaan. Er valt echt een last van ze af hier, als ze over hun problemen kunnen praten en lol hebben. Dat is mijn doel, iedere keer als ik hier ben: mensen lachend naar huis te zien gaan.”

### Tweede thuis

Toen Sylvana voor het eerst binnenliep bij de Bij Bosshardt, had ze behoefte aan een luisterend oor. Nu kan ze zelf zo'n klankbord voor ande-

ren zijn. “Dat is zo belangrijk voor me. Dat ik mensen kan helpen. Ik denk echt: ik heb zelf zoveel meegemaakt, nu sleur ik jou erdoorheen. Dat kan niet als je blijft steken in het verleden. Dat ik nu rustig en gelukkig ben, zorgt ervoor dat ik aan de andere kant kan staan, en mijn heftige verleden kan inzetten om anderen te ondersteunen. Natuurlijk zit ik hier nog wel eens met een lang gezicht, maar dan is er ook een luisterend oor voor mij. In die zin krijg ik nog steeds hulp, terwijl ik nu zelf ook kan helpen. Dat is heel mooi. Het voelt hier zo vertrouwd. Dit is echt mijn tweede thuis.”

Het voelt hier zo vertrouwd.  
Dit is echt mijn tweede thuis



# Beleggingen

Stichting Leger des Heils beheert het belegde vermogen voor alle onderdelen en activiteiten van het Leger des Heils in Nederland. Eind 2018 bedroeg het totaal van de beleggingen € 48,6 miljoen (2017 € 62,9 miljoen).

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 retraitsloofage ('retraitfonds') 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 milieudelicten;
- 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 eerder genoemde uitgangspunten. Derivaten, anders dan valutatermijntransacties ten behoeve van Leger des Heils ontwikkelingsprojecten in het buitenland, zijn niet toegestaan.

Sustainalytics is gespecialiseerd in het verkrijgen en toepassen van ethische beoordelingen van ondernemingen en staten. De screening is samen te vatten als enerzijds het effectief bewaken van de ethische uitsluitingen en anderzijds het vermijden van beleggingen in de slechter scorende bedrijven (op ethisch gebied) in de betreffende sector. Het Leger des Heils ontvangt maandelijks informatie van Sustainalytics, waarbij inzicht wordt verkregen in het totaalprofiel van de beleggingsportefeuille, alsmede eventuele signaleringen van overschrijding van de ethische beleggingsnormen. De externe vermogensbeheerders hebben in hun mandaat instructie gekregen om deze signaleringen adequaat te verwerken door betreffende fondsen te verkopen.







### Rapportage en verantwoording

Het Leger des Heils laat zich door IBS Asset Management in zijn hoedanigheid van fiduciair beheerder adviseren over het beleggingsbeleid. De externe vermogensbeheerders en fiduciair beheerder rapporteren maandelijks aan het Leger des Heils. Ten minste driemaal per jaar wordt het beleggingsbeleid geëvalueerd met interne financieel deskundigen, aangevuld met de externe vermogensbeheerders en de fiduciair beheerder. 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.

### Externe vermogensbeheerders en benchmarking

Het beheer van de beleggingsportefeuille is opgedragen aan de externe vermogensbeheerders Van Lanschot en Triodos. Beide beheerders zijn geselecteerd vanwege hun maatschappelijk verantwoorde beleggingsbeleid. Daarnaast is geselecteerd op historische resultaten van de portefeuilles, de kwaliteit van de rapportage, duurzaamheidsscreening en beheerkosten.

Voor de externe vergelijking van de beleggingsresultaten wordt gebruikgemaakt van de navolgende indices:

- Vastrentende waarden: Citigroup Euro BIG
- Aandelen en aandelenbeleggingsfondsen: MSCI World All Country (in euro total return)
- (Indirect) onroerend goed: EPRA Euro zone net return
- Ethische screening door Sustainalytics en MSCI ESG Research.

### Middelenverdeling

De strategische middelenverdeling is, voor zowel de beleggingen van de algemene reserves als voor de beleggingen van het interne pensioenfonds voor officieren (retraitefonds), 65% obligaties en 35% aandelen, met de ruimte om 10%-punten hiervan af te wijken. Voor het retraitefonds (het interne pensioenfonds voor officieren) wordt als alternatief voor obligaties ook belegd in Nederlandse hypotheek via een fonds van Syntus Achmea.

### Missiegerelateerde beleggingen

In 2018 heeft het Leger des Heils voor circa € 0,9 miljoen belegd in een aantal fondsen, onder meer van Triodos,



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

### Beleggingsrendement

In de eerste helft van 2018 was de economische groei sterk. Vooral de Amerikaanse bedrijven en de technologiesector in het bijzonder lieten mooie winstcijfers zien. Ook Europa en de opkomende landen presteerden op economisch vlak boven verwachting. De financiële markten reageerden hier positief op. De aandelenbeurzen stegen in navolging van 2017 verder. Nadat de Amerikaanse beursindex S&P 500 in september zijn hoogste punt had bereikt, sloeg de stemming om. De handelsoorlog tussen de VS en China laaide verder op, de onderhandelingen over de Brexit verliepen stroef en de Italianen lagen in de clinch met Brussel over hun begroting. Daarnaast was eerder in het jaar al de kapitaalmarktrente opgelopen. Deze mix van negatieve ontwikkelingen droeg er vervolgens toe bij dat het vierde kwartaal van 2018 een van de slechtste kwartalen ooit voor de wereldwijde beurzen werd. In reactie hierop vluchtten beleggers naar veilige staatsobligaties. Per saldo daalden de wereldwijde aandelenbeurzen in 2018 met 4,85% in euro's gemeten.

Het gerealiseerde rendement over 2018 bedroeg -3,3% (2017: 2,1%), zowel op de beleggingen van de reservepositie als van het retraitefonds. Vergeleken met bijbehorende benchmarks bleven de in 2018 gerealiseerde rendementen achter bij de betreffende benchmarks. De belegging in hypotheek via het retraitefonds liet een positief rendement van 0,9% zien.

Door de marktomstandigheden en de groei van de organisatie met bijbehorende investeringsbehoefte, is een situatie ontstaan waarbij het Leger des Heils beschikbaar eigen vermogen meer gaat inzetten voor de financiering van (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 uit de analyse wordt proactief omgegaan, waardoor risico's beter worden beheerst. Indien nodig worden beheersmaatregelen genomen en geïmplementeerd.

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

## Human Resource Management

In de huidige, krappe arbeidsmarkt wordt het moeilijker om medewerkers aan te trekken en te behouden. Daarnaast vraagt de complexe doelgroep specifieke deskundigheid van medewerkers. De behoefte aan effectieve en ondernemende leidinggevendenden neemt toe. Het (langdurig) arbeidsverzuim binnen de organisatie is hoger dan gewenst. Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat het rapportcijfer dat medewerkers aan de organisatie als werkgever geven een 7,2 is. De waarschijnlijkheid om de organisatie aan anderen aan te bevelen werd gemiddeld gescoord met een 7,5. Hiermee scoort de organisatie goed vergeleken met andere in de branche. Desondanks blijkt het op diverse plekken in de organisatie moeilijk om competente medewerkers te hebben en te houden.

Naast betere arbeidsmarktcommunicatie, de invoering van gezondheidsmanagement en gerichte aandacht voor verzuimreductie en (verdiepende) verzuimtraining worden andere beheersmaatregelen genomen zoals de ontwikkeling van strategische personeelsplanning en een gericht management development programma.

## Bekostiging van welzijns- en gezondheidszorg

De aanpak van overheden en verzekeraars als het gaat om de financiering de bekostiging van welzijns- en gezond-

heidszorg, sluit niet 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 zijn 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 het indicatie-, registratie-, declaratie- en debiteurenincasso proces verder gestroomlijnd. De sturing op declarabele uren van medewerkers wordt verbeterd, evenals op de beheersing van het werkkapitaal. Met behulp van 'proces-mining' wordt meer inzicht worden verkregen in aanvullend verbeterpotentieel. Het bestuurlijk en politiek aandacht vragen voor reële tarieven en verantwoordingsmechanismen blijft cruciaal.

## ICT

De digitalisering neemt toe. Risicoaspect hierbij is het spanningsveld tussen de snelheid van externe ontwikkelingen en het aanpassingsvermogen van de interne (ICT) organisatie. Er zijn beperkingen in performance, beschikbaarheid en andere kwaliteitsaspecten van applicaties en in beschikbare stuurinformatie. Ook is er druk op beheersing van kosten, op de toekomstbestendigheid van het in eigen beheer ontwikkelde cliëntregistratiesysteem Clever en bestaan er compliance risico's op privacywetgeving (AVG).

In de afgelopen periode is er veel gedaan om risico's op ICT-gebied verdergaand te beheersen. Er heeft een centralisatieslag van ICT-diensten plaatsgevonden en er is geïnvesteerd in extra ontwikkelcapaciteit en projectmanagement om achterstanden weg te werken. De infrastructuur (hardware en datalijnen) is aangepast om de performance te verbeteren. Met de implementatie van het AVG-project is



compliance aan privacyregelgeving (AVG) in de basis (opzet) geregeld. Dit blijft aandacht houden, o.a. op het gebied van aantoonbare compliance. Het project 'Clever basis op orde' heeft tot een significante verbetering geleid. Door borging in de staande organisatie moet deze verbetering worden gecontinueerd en verder versterkt. Daarnaast zullen IT-audits worden uitgevoerd. Het aantoonbaar voldoen aan kwaliteitseisen voor informatieveiligheid, op basis van ISO27001 of vergelijkbare normen, krijgt aandacht.

#### Kwaliteit van zorg

In de visie van het Leger des Heils op kwaliteit van zorg, wordt de deelnemer en zijn/haar mogelijkheden en potentieel centraal gesteld en wordt, op basis van een integrale, trajectaanpak, met de deelnemer gewerkt aan 'herstel van het gewone leven'. Risico's voor het Leger des Heils doen zich voor door toename in complexiteit van de doelgroep (multi-problematiek), een groei in diversiteit aan externe (sectorale) kwaliteitseisen en financiering die gestoeld is op gecompartmenteerde indicatiestelling en die daardoor integrale trajectaanpak bemoeilijkt. Er bestaat onvoldoende inzicht in de impact van onze hulp- en zorgverlening, er is onvoldoende betaalbare en passende huisvesting voor de doorstroom van deelnemers en ketensamenwerking, die

juist bij multi-problematiek van groot belang is, verloopt vaak moeizaam. Daarnaast faciliteren de ICT-functionaliteiten het primaire proces nog niet optimaal.

Het ontwikkelen van een kwaliteitsmonitor en het hanteren van een 'multi-compliance'-benadering moeten meer inzicht geven in de status van diverse kwaliteitsaspecten. Rapportages en functionaliteiten in software worden verder ontwikkeld. De ontwikkeling van specialisatienetwerken op belangrijke sectorale thema's gaan naar verwachting leiden tot bundeling van kennis en ervaring en effectievere ondersteuning op die thema's. Het vragen van politieke en bestuurlijke aandacht en commitment voor een schaalbaar model voor passende huisvesting wordt voortgezet. Het verbeteren van samenwerking in de keten staat nadrukkelijk op de agenda.

#### Kerk en Staat

Gebruik makend 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 dat de perceptie kan ontstaan dat het Leger des Heils niet meer aan de uitgangspunten van scheiding van Kerk en Staat zou voldoen. Het Leger des Heils heeft met zijn juridische vormgeving op dit aspect bewust kaders aangebracht. De juridische entiteiten hebben elk een eigen governance- en verantwoordingsstructuur. In de vormgeving van interne samenwerking in wijken en buurten, worden deze gehandhaafd en gerespecteerd. Dat geeft belangrijke 'checks & balances' om kansen en potentiële spanningsvelden op dit terrein constructief-kritisch te blijven afwegen. In de interactie met de diverse stakeholders zijn we steeds aanspreekbaar op, en blijven we uitleggen 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, maar veel mensen ervaren 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 maar zeker ook 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, 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 retraitselagensfonds. De administratie en excasso van het retraitselagensfonds zijn uitbesteed aan Syntrus Achmea.

De retraitselagenvoorziening is berekend op actuariële grondslagen waarbij de AG Prognosetafel 2018 is gehanteerd. Het zogenaamde 'langlevensrisico' is niet extern verzekerd en komt dus volledig voor rekening van het retraitselagensfonds. De op retraitselagenstelling 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 retraitselagen te kunnen blijven uitkeren conform de huidige retraitselagenregeling. Een herstelplan is opgesteld. Besloten is om de retraitselagen, indien noodzakelijk, gedurende de komende vijf jaar te korten. Een en ander is afhankelijk van het herstel van de zogenaamde dekkingsgraad. Ondanks een tegenvallend herstel in 2018 is besloten om geen derde korting door te voeren (per 1 januari 2019). In 2019 zal gezocht worden naar alternatieve oplossingen.

#### 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. Onzeker is of hierdoor vintage- en tweedehandskleding(winkels) een meer substantiële marktpositie ontwikkelen ten opzichte van 'fast fashion'. Al deze omstandigheden maken dat het verzamelen 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 dat dit tenminste 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 toezichhoudende functies.

### Veranderingen in geefgedrag

Wet- en regelgeving omtrent privacy voor de burger maken werving van nieuwe donateurs lastiger. Tevens is er een risico op afhaken van bestaande en benaderen van nieuwe donateurs vanwege de stringenter privacywetgeving. Daarbij verbinden donateurs zich vaak voor een kortere periode aan de gekozen organisatie. Gezien het grote aantal fondsenwervende instellingen in Nederland, is er een risico dat instellingen elkaar beconcurreren op de goededoelenmarkt.

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 een evenwichtige spreiding over diverse beleggingscategorieën en regio's en binnen de beleggingscategorieën zelf.

Door te beleggen in vastrentende waarden zoals obligaties, bestaat het risico op een negatief beleggingsresultaat als gevolg van rentestijgingen. Dit risico wordt beperkt door de ruimte die is gegeven aan de vermogensbeheerders. Zij kunnen de gemiddelde looptijden van de in de portefeuille opgenomen obligaties laten afwijken van de gemiddelde looptijd van de overeengekomen referentie-index. Er bestaat een risico van financiële verliezen als gevolg van afnemende kredietwaardigheid (faillissement, betalingsonmacht, enz.) van partijen die vastrentende waarden hebben uitgegeven waarin het Leger des Heils belegt. Dit risico wordt beheerst door regels ten aanzien van de kredietwaardigheid (rating) te benoemen waaraan de vermogensbeheerders zich moeten houden. Het risico dat een externe vermogensbeheerder zich niet aan de gemaakte afspraken houdt, wordt beperkt door gebruik te maken van aanvullende diensten van een onafhankelijk adviseur (fiduciair beheerder). Deze rapporteert en analyseert maandelijks de voortgang van de verschillende portefeuilles en op totaalniveau. Deze rapportage ondersteunt de interne monitoring.



# 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.

Alle entiteiten van het Leger des Heils in Nederland hebben een ANBI-status, waardoor de ANBI-randvoorwaarden van toepassing zijn. Een belangrijke voorwaarde is dat de 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 de 'anti-oppot-eis' vanuit de ANBI-regelgeving.

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) kent in zijn Erkenning Goededoelenorganisaties 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 dus zowel betrekking op de stichting Leger des Heils Fondsenwerving enkelvoudig als op de gehele organisatie. Ultimo 2018 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 aangetrokken, 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 hiertoe voldoende eigen vermogen aanwezig is. Dit om te vermijden dat deze (niet-gesubsidieerde) activiteiten worden belast met

toekomstige rente- en aflossingsverplichtingen. Om in de toekomst gebouwen die gefinancierd zijn met eigen vermogen, te kunnen vervangen zonder daar vreemd vermogen voor 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 vermogen aan ter hoogte van de verwachte inkomsten uit 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.

Het Leger des Heils gaat in zijn jaarlijkse exploitatiebegroting uit van een streefrendement op zijn beleggingen. Omdat de gerealiseerde beleggingsrendementen hiervan afwijken, houdt het Leger des Heils een reserve egalisatie beleggingsopbrengsten aan om deze fluctuaties op te kunnen vangen.

## 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. Het gewenste weerstandsvermogen is als volgt opgebouwd:

- Om weerstand te bieden aan risico's verbonden aan de gesubsidieerde activiteiten wordt 15% van de exploitatieomvang van de gesubsidieerde activiteiten noodzakelijk geacht.
- Om continuïteit van de niet gesubsidieerde activiteiten te borgen, wordt maximaal 1,5 maal de jaarlijkse exploitatieomvang van de niet gesubsidieerde activiteiten wenselijk geacht.
- De reserve financiering activa, die gelijk gehouden wordt aan de boekwaarde van de materiële vaste activa ten behoeve van ongesubsidieerde activiteiten.
- De reserve egalisatie beleggingsopbrengsten.
- De bij notarissen gemelde nalatenschappen die nog niet zijn ontvangen.

De berekening van het gewenste weerstandsvermogen leidt ultimo 2018 tot een bedrag van € 179,9 miljoen. Het feitelijk beschikbare weerstandsvermogen is € 140,0 miljoen. Dit komt overeen met een gerealiseerde weerstandsfactor van 78%.



# Weerstandsfactor

De weerstandsfactor per 31 december 2018

bedragen x 1 miljoen euro

	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Exploitatieomvang</b>					
Besteed aan doelstelling (voor aftrek eigen bijdragen)	453,0	407,0	393,1	366,3	347,1
Kosten werving baten	8,6	8,3	7,3	5,1	4,9
Kosten beheer en administratie	1,7	1,5	1,7	3,2	2,7
<b>Totale exploitatieomvang</b>	<b>463,3</b>	<b>416,8</b>	<b>402,0</b>	<b>374,6</b>	<b>354,7</b>
Overheidssubsidies	401,0	362,6	347,8	315,6	311,2
Ontvangsten hulpvragers op grond van overheidsregelgeving	14,1	12,5	11,4	11,3	11,5
<b>Exploitatieomvang gesubsidieerde activiteiten</b>	<b>415,1</b>	<b>375,1</b>	<b>359,2</b>	<b>326,9</b>	<b>322,7</b>
<b>Saldo: Exploitatieomvang niet gesubsidieerde activiteiten</b>	<b>48,2</b>	<b>41,7</b>	<b>42,8</b>	<b>47,7</b>	<b>32,0</b>
<b>Berekening gewenst weerstandsvermogen per 31 december:</b>					
15% van de gesubsidieerde activiteiten	62,3	56,3	53,9	49,0	48,4
1,5 maal de niet gesubsidieerde activiteiten	72,3	62,6	64,2	71,6	48,0
Reserve financiering activa	33,9	35,6	38,3	37,5	36,6
Reserve egalisatie beleggingsopbrengsten	1,1	1,8	1,7	1,2	2,9
Toegezegde, nog niet ontvangen nalatenschappen	10,3	8,9	9,5	8,1	7,8
<b>Gewenst weerstandsvermogen ultimo boekjaar</b>	<b>179,9</b>	<b>165,2</b>	<b>167,5</b>	<b>167,4</b>	<b>143,7</b>
<b>Beschikbaar weerstandsvermogen</b>	<b>140,0</b>	<b>143,8</b>	<b>143,2</b>	<b>137,0</b>	<b>139,2</b>
Weerstandsfactor (beschikbaar/gewenst weerstandsvermogen)	78%	87%	85%	82%	97%

## Gang van zaken tijdens boekjaar

De bestedingen groeiden in 2018 met € 46 miljoen ten opzichte van 2017. Deze groei van 11% was groter dan begroot en deed zich met name voor op de terreinen Maatschappelijke ondersteuning, Jeugdzorg en Langdurige zorg. De bijbehorende opbrengsten vanuit overheidsregelingen stegen echter minder sterk, hetgeen resulteerde in een slechter financieel resultaat op de activiteiten van welzijns- en gezondheidszorg van € 4,3 miljoen dan begroot. Hoewel er in 2018 meer kilo's gebruikt

textiel dan in voorgaande jaren werden ingezameld, maakte een onverwachte en sterke daling van de verkoopprijzen van bulkverkoop in het najaar dat het exploitatieresultaat van deze activiteit € 1,9 miljoen slechter was dan begroot. Door het negatieve rendement op de beleggingen weken de financiële baten en lasten € 1,0 miljoen af van de begroting. Per saldo werd het boekjaar afgesloten met een financieel tekort van € 3,8 miljoen. Begroot was een positief resultaat van € 3,0 miljoen.



3

Organisatie



# Vooruitzichten en begroting 2019

Het Leger des Heils zet de komende periode in op het creëren van nieuwe, en het revitaliseren van bestaande, ontmoetingsplekken, dichtbij en in de buurt van mensen, letterlijk of figuurlijk. We willen ruimte creëren voor verschillende groepen voor verschillende mensen, afhankelijk van interesses, levensfasen en vragen. Wij hebben locaties voor ogen waar buurtbewoners elkaar kunnen ontmoeten, samen activiteiten ontplooiën, elkaar steunen en zich samen inzetten voor een mooiere wijk. Het zijn plekken waar we mensen, indien nodig, kunnen doorverwijzen naar hulpinstaties. Ook zijn het locaties die de thuisbasis vormen van een geloofsgemeenschap, waar mensen kennis kunnen maken met het christelijke geloof en in dat geloof kunnen groeien. Het gaat om gemeenschappen waar mensen zich thuis voelen, waar soup, soap & salvation is. Om locaties waar mensen de gelegenheid krijgen bij te dragen aan een betere samenleving.

Tegen de achtergrond van de sterk gegroeide exploitatie-omvang richt de focus van de welzijns- en gezondheidszorg-activiteiten zich meer op de mensen aan de onderkant van de samenleving, het beschikbaar zijn van voldoende medewerkers en (kostendekkende) tarieven. Indien er geen match is met de Leger des Heils-doelgroep, tarief of combinatie van beide, zal in bepaalde regio's niet ingeschreven worden op aanbestedingen.

ReShare voert een verschuiving in zijn bedrijfsmodel door waarbij de organisatie een groter deel van gebruikt textiel zelf gaat sorteren. Het inzamelvolume wordt teruggebracht, waarbij in beginsel geen vergoeding meer betaald wordt voor ingezamelde kilo's textiel. De organisatie wordt hierop aangepast.

Begroot is dat de totale lasten van de activiteiten in 2019 stijgen tot € 488 miljoen (realisatie 2018: € 464 miljoen) en dat hiervoor aan totale baten € 490 miljoen (realisatie 2018: € 460 miljoen) wordt ontvangen. Per saldo zal naar verwachting € 2 miljoen (realisatie 2018: -/- € 4 miljoen) aan de reserves worden toegevoegd.

Voor 2019 is een investeringsprogramma goedgekeurd voor een totaalbedrag van € 42 miljoen. Dit betreft vooral (ver) nieuwbouw van 21 grotere zorglocaties (€ 25 miljoen), een groot inzamel- en sorteercentrum voor ReShare (€ 4 miljoen), duurzaamheidsmaatregelen (€ 2 miljoen) vervangingsinvesteringen (€ 9 miljoen), en ICT (€ 2 miljoen). Medio 2019 blijkt dat de doorlooptijd voor het daadwerkelijk realiseren van een aantal goedgekeurde investeringen meer tijd vergt. Hierdoor zal een deel van de investeringen doorschuiven naar volgende jaren. Van de totale investeringen wordt circa € 4 miljoen via een huurconstructie gerealiseerd. Voorts is in het voorjaar van 2019 bij ING bank een langlopende lening aangetrokken van € 10 miljoen. Voor de financiering van de overige investeringen zal de effectenportefeuille worden teruggebracht en biedt de financieringsstructuur voldoende ruimte om extra langlopend vreemd vermogen aan te trekken.

Het Leger des Heils signaleert een sterke behoefte aan woonruimte voor cliënten die als onderdeel van het hulpverleningsplan toe zijn aan (meer) zelfstandig wonen. Praktisch gezien vaak in de vorm van een klein appartement waarbij begeleiding wordt georganiseerd in of nabij het wooncomplex. Het Leger des Heils overweegt om hiervoor extra middelen vrij te maken in combinatie met een beroep op het Nederlandse publiek.

bedragen x 1 miljoen euro

	Begroting 2019	Realisatie 2018	Toename (afname)
<b>Baten</b>			
Baten van particulieren	26,0	25,4	0,6
Baten van bedrijven	0,3	0,3	(0,0)
Baten van subsidies van overheden	422,5	401,0	21,5
Baten van andere organisaties zonder winststreven	1,0	1,2	(0,2)
<b>Som van de geworven baten</b>	<b>449,8</b>	<b>427,9</b>	<b>21,9</b>
Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	39,3	32,2	7,1
<b>Som der baten</b>	<b>489,1</b>	<b>460,1</b>	<b>29,0</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Besteed aan doelstellingen</b>			
Maatschappelijke ondersteuning	241,8	229,1	12,9
Forensische zorg	24,4	24,8	(0,4)
Jeugdzorg	57,7	53,1	4,6
Langdurige zorg	57,1	50,9	6,2
Wijkverpleging, behandeling GGZ	18,8	16,7	2,1
Jeugdbescherming & Reclassering	45,4	44,8	0,6
Participatie en arbeidsre-integratie	17,1	18,1	(1,0)
Evangelisatie en pastorale zorg	7,3	7,3	0,1
Kerkelijke sociale hulpverlening	4,7	4,6	0,0
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	2,8	2,7	0,0
Voorlichting	0,8	1,0	(0,2)
	<b>477,9</b>	<b>453,1</b>	<b>24,8</b>
Wervingskosten	8,5	8,6	(0,1)
Kosten beheer en administratie	1,5	1,7	(0,2)
<b>Som der lasten</b>	<b>487,9</b>	<b>463,4</b>	<b>24,5</b>
Financiële baten en lasten	0,8	(0,5)	1,3
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>2,0</b>	<b>(3,8)</b>	<b>5,8</b>



Jaarrekening van het  
Leger des Heils in Nederland

# Balans

na resultaatbestemming, bedragen x 1 miljoen euro

	31 december 2018	31 december 2017
<b>Actief</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	1 2,9	2,5
Materiële vaste activa	2 153,9	146,6
Financiële vaste activa	3 1,3	1,0
	158,1	150,1
<b>Viottende activa</b>		
Vorraden	4 1,7	1,1
Debiteuren en overige vorderingen	5 69,6	67,0
Effecten	6 44,9	60,2
Liquide middelen	7 35,3	33,7
	151,5	162,0
<b>Totaal</b>	<b>309,6</b>	<b>312,1</b>
<b>Passief</b>		
<b>Reserves en fondsen</b>		
Bestemmingsreserves	8 44,4	47,5
Bestemmingsfondsen	23,7	26,0
Wettelijke reserves	3,1	2,4
Continuïteitsreserve	68,8	67,9
	140,0	143,8
<b>Vorzieningen</b>	9 40,1	42,3
<b>Langlopende schulden</b>	10 48,7	52,2
<b>Kortlopende schulden</b>	11 80,8	73,8
<b>Totaal</b>	<b>309,6</b>	<b>312,1</b>

# Staat van baten en lasten

bedragen x 1 miljoen euro

Baten	Toelichting	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Baten van particulieren	13	25,4	23,9	21,7
Baten van bedrijven	14	0,3	0,3	0,3
Baten van subsidies van overheden	15	401,0	376,4	362,6
Baten van andere organisaties zonder winststreven	16	1,2	2,1	1,0
Som van de geworven baten		427,9	402,7	385,7
Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	17	32,2	33,4	31,2
<b>Som der baten</b>		<b>460,1</b>	<b>436,1</b>	<b>416,9</b>
<b>Lasten</b>				
<b>Besteed aan doelstellingen</b>	18			
Maatschappelijke ondersteuning		229,1	211,6	203,7
Forensische zorg		24,8	22,9	22,5
Jeugdzorg		53,1	49,1	41,8
Langdurige zorg		50,9	47,0	43,6
Wijkverpleging, behandeling GGZ		16,7	15,5	17,0
Jeugdbescherming en Reclassering		44,8	45,0	45,0
Participatie en arbeidsre-integratie		18,1	16,8	17,7
Evangelisatie en pastorale zorg		7,3	7,9	7,2
Kerkelijke sociale hulpverlening		4,6	5,1	4,6
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking		2,7	3,0	3,0
Voorlichting		1,0	0,8	0,9
		453,1	424,7	407,0
Wervingskosten	18	8,6	7,7	8,3
Kosten beheer en administratie	18	1,7	1,5	1,5
<b>Som der lasten</b>		<b>463,4</b>	<b>433,9</b>	<b>416,8</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>		<b>(3,3)</b>	<b>2,2</b>	<b>0,1</b>
Financiële baten en lasten	19	(0,5)	0,8	0,5
<b>Saldo van baten en lasten</b>		<b>(3,8)</b>	<b>3,0</b>	<b>0,6</b>
<b>Bestemming saldo van baten en lasten</b>				
Toevoeging/onttrekking aan:				
• Bestemmingsreserves		(3,1)		(4,1)
• Bestemmingsfondsen		(2,3)		2,5
• Wettelijke reserves		0,7		0,8
• Continuïteitsreserve		0,9		1,3
		<b>(3,8)</b>	<b>3,0</b>	<b>0,6</b>



# Kasstroombetoverzicht

bedragen x 1 miljoen euro

	2018	2017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo voor financiële baten en lasten	(3,3)	0,1
Aanpassingen voor:		
• Afschrijvingen	14,9	14,0
• Mutaties voorzieningen	(2,2)	(2,0)
	12,7	12,0
Veranderingen in vlottende middelen:		
• Voorraden	(0,6)	(0,1)
• Debiteuren en overige vorderingen	(2,7)	(12,9)
• Effecten	5,3	(1,5)
• Kortlopende schulden	7,0	6,3
	9,0	(8,2)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18,4	3,9
Ontvangen interest	(0,5)	0,5
	(0,5)	0,5
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>17,9</b>	<b>4,4</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings materiële vaste activa	(24,0)	(19,1)
Desinvesteringen materiële vaste activa	2,3	8,7
Investerings immateriële vaste activa	(1,8)	(1,6)
Desinvesteringen immateriële vaste activa	0,9	0,4
Uitgegeven leningen u/g	(0,5)	(0,7)
Aflossing leningen u/g	0,4	0,3
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(22,7)</b>	<b>(12,0)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aan- en verkopen effecten (excl. retraitsfonds)	10,0	-
Nieuw opgenomen leningen	-	5,3
Aflossing langlopende schulden	(3,6)	(5,0)
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>6,4</b>	<b>0,3</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>1,6</b>	<b>(7,3)</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	33,7	41,0
Stand geldmiddelen per 31 december	35,3	33,7
Mutatie geldmiddelen	1,6	(7,3)

# Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

## Algemene gegevens

Deze jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland is opgesteld op basis van de jaarrekeningen van de Leger des Heils entiteiten. Hierbij zijn onderlinge posities en transacties geëlimineerd. Deze jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van Stichting Leger des Heils en is bedoeld om inzicht te geven in alle door het Leger des Heils in Nederland verkregen middelen en de aanwending daarvan, om zo invulling te geven aan de verantwoordingsvoorschriften van het Centraal Bureau Fondsenwerving in het kader van de afgifte van het CBF-keurmerk Erkend Goed Doel aan de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving.

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

## Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils telt 51 korpsen (geloofsgemeenschappen), negen buitenposten en zeven dienstencentra, 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 keurmerkhouder van de CBF-erkenning en tevens keurmerkhouder 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 256 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 & Reclustering

De stichting is verantwoordelijk voor de uitvoer van wettelijke maatregelen zoals ondertoezichtstelling, voogdij, jeugdreclustering en reclusteringtoezicht, 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.

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze samengevoegde jaarrekening voor specifieke doeleinden is opgesteld onder verantwoordelijkheid van Stichting Leger des Heils en is bedoeld om inzicht te geven in alle door het Leger des Heils in Nederland verkregen middelen en de aanwending daarvan, om zo invulling te geven aan de verantwoordingsvoorschriften van het Centraal Bureau Fondsenwerving in het kader van de afgifte van het CBF-keurmerk aan Stichting Leger des Heils Fondsenwerving ten behoeve van het maatschappelijke verkeer. 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 zijn meegenomen in de CBF-verantwoording.

In deze samengevoegde jaarrekening zijn de zelfstandige Leger des Heils-entiteiten daarom samengevoegd weergegeven, ondanks dat geen sprake is van een groep volgens de definitie van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

Een significant deel van de activiteiten van het Leger des Heils in Nederland zijn ondergebracht in Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclasseurij met de toepassing

van de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 655. De jaardocumenten van deze stichtingen zijn terug te vinden via jaarverantwoordingzorg.nl.

#### Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Vergelijking met voorgaand boekjaar

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

#### Gebruik van schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening worden verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen gemaakt. Dit betreffende de volgende schattingen:

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

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 het Leger des Heils in Nederland haar activiteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta).

De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van het Leger des Heils in Nederland.

#### Afrondingen

De bedragen in de jaarrekening zijn x 1 miljoen euro. Hierdoor kunnen rekenkundige afrondingsverschillen voorkomen van maximaal 0,1 miljoen euro.

# 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 onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt, 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 is 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. De afschrijvingstermijnen zijn opgenomen in het mutatieoverzicht.

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen 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 vind een taxatie plaats als 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 2019 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 waardevermin-

dering 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. Voor boekjaar 2019 wordt overwogen om de componenten-benadering toe te passen.

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

### Vorraden

Vorraden 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 vervolgwaaardering 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 kasgelden, 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. De grondslagen voor waardering per individuele voorziening zijn opgenomen in de toelichting op de balans.

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 markttrente die gebaseerd is op hoogwaardige ondernemingsobligaties. De tegen de actuele markttrente contant gemaakte voorziening is door de externe actuaire berekend op grond van de actuairieel 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 actuaire de actuairieel tafels van het Actuaireel Genootschap, de AG Prognosetafel 2018 toegepast.

Op basis van het Reglement Retraitselagen 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 actuairieel 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 waarderingsgrondslagen.

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

## 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 maart 2019 bedroeg de dekkingsgraad van bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn 100,9% en van Stichting Pensioenfonds ABP 102,0%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124,8%. De pensioenfondsen verwachten volgens het herstelplan 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.

## 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 de 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.

## 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 balans

## Vaste activa

bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld

### 1 Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Kosten van software	1,1	1,6
Immateriële vaste activa in uitvoering	1,8	0,9
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>

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

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	2,5	1,8
Bij: investeringen	1,8	1,6
Af: afschrijvingen	0,5	0,5
Af: desinvesteringen	0,9	0,4
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</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. Hiervan is € 0,9 miljoen intern ontwikkeld en € 0,3 miljoen extern aangeschaft. De immateriële vaste activa in uitvoering heeft betrekking op kosten voor de interne ontwikkeling van software inzake het cliëntzorgsysteem bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Voor de intern ontwikkelde software is een wettelijke reserve gevormd ten bedrage van € 2,6 miljoen.

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

### 2 Materieel vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
Bedrijfsgebouwen en terreinen	132,4	132,0
Machines en installaties	16,1	16,4
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	16,5	14,8
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	6,9	2,4
Vastgoedbeleggingen	3,7	2,7
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>175,6</b>	<b>168,2</b>
Aanschafwaarde	345,1	326,1
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	169,5	157,9
	<b>175,6</b>	<b>168,2</b>

## Vaste activa

bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld

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

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	168,2	172,6
Bij: investeringen	25,9	19,6
Af: afschrijvingen	16,2	15,3
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: desinvesteringen	2,3	8,7
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>175,6</b>	<b>168,2</b>

Investeringssubsidies	21,7	21,6
<b>Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies</b>	<b>153,9</b>	<b>146,6</b>

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

	2018	2017
Saldo per 1 januari	21,6	22,9
Bij: investeringssubsidies ontvangen in verslagjaar	1,8	0,5
Af: amortisatie van investeringssubsidies	1,7	1,8
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>21,7</b>	<b>21,6</b>

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van het zorgvastgoed is per 31 december 2018 getaxeerd op € 131,5 miljoen (per 31 december 2017: € 114,5 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de zorgvastgoed inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 68,9 miljoen positief (per 31 december 2017: € 49,6 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:

	31-12-18	31-12-17
Leningen u/g	1,3	1,0
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	1,1	1,1
Verstrekte leningen	0,5	0,7
Af: aflossing leningen	0,3	0,3
Af: afschrijving	-	0,5
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>

Leningen u/g betreffen leningen verstrekt ter financiering van bedrijfsactiviteiten (leaseauto's, machines en computerapparatuur) een lening verstrekt aan Leger des Heils Tsjechië van € 0,4 miljoen en door het Kerkgenootschap verstrekte lening van € 0,1 miljoen aan Leger des Heils Tanzania. 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:

	31-12-18	31-12-17
Voorraden	1,7	1,1
<b>Totaal voorraden</b>	<b>1,7</b>	<b>1,1</b>

De voorraden betreffen voornamelijk Leger des Heils artikelen (zoals uniformen) en de voorraad ingezamelde kleding bij ReShare.

## 5 Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	46,7	48,8
Toegezegde nalatenschappen	10,3	8,9
Vorderingen op overige debiteuren	3,4	4,1
Overige vorderingen:		
• Personeel	0,5	0,2
• Overige	8,7	5,0
<b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b>	<b>69,6</b>	<b>67,0</b>

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2018 ten bedrage van € 4,0 miljoen (per 31 december 2017: € 5,3 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2018 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 8,2 miljoen (per 31 december 2017: € 7,8 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.

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

## 6 Effecten

Het verloop van de effecten is als volgt:

	Saldo per 1-1-18	Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	Saldo per 31-12-18
Aandelen	19,0	14,1	(15,2)	(1,9)	16,0
Obligaties	36,5	22,7	(33,6)	(0,1)	25,4
Alternatieven	4,8	0,6	(1,8)	(0,1)	3,5
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>60,2</b>	<b>37,4</b>	<b>(50,7)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>44,9</b>

Per 31 december 2018 bedragen de effecten inzake het retraitsfonds € 24,3 miljoen (31 december 2017 € 27,6 miljoen) en bedragen de overige effecten € 20,6 miljoen (31 december 2017 € 32,6 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 actuele waarde zoals hierboven vermeld is overeenkomstig de opgave van de vermogensbeheerder.

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

## 7 Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
Bankrekeningen	31,8	30,4
Kassen	0,4	0,5
Kwaliteitsbankrekening cliënten	2,7	2,7
Betalingen onderweg en kruisposten	0,4	0,1
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>35,3</b>	<b>33,7</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 2018 € 4 miljoen (per 31 december 2017: € 4 miljoen).

## Passiva

## 8 Reserves en fondsen

De reserves en fondsen bestaan uit de volgende componenten:

	31-12-18	31-12-17
Bestemmingsreserves	44,4	47,5
Bestemmingsfondsen	23,7	26,0
Wettelijke reserves	3,1	2,4
Continuïteitsreserve	68,8	67,9
<b>Totaal reserves en fondsen</b>	<b>140,0</b>	<b>143,8</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. In 2018 heeft het bestuur van Stichting Leger des Heils Dienstverlening bepaald de bestemmingsreserve voor het hoofdkwartier in Almere over te hevelen naar de continuïteitsreserve:

	Saldo per 1-1-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-18
Egalisatiereserve onbestemde nalatenschappen	7,3	1,6	-	8,9
Reserves tbv specifieke meerjarige projecten	4,3	(0,4)	(2,4)	1,5
Reserve financiering activa	35,8	0,4	(2,3)	33,9
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>47,5</b>	<b>1,5</b>	<b>(4,6)</b>	<b>44,4</b>



## 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 subsidietoezeggingen is overeenkomstig de richtlijnen van overheidsorganen of toezichhoudende 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.

	Saldo per 1-1-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-18
Fonds van inkomsten waaraan door de gever een specifieke bestemming is gegeven	20,0	(1,9)	-	18,1
Egalisatiefonds bestemde nalatenschappen	1,4	-	-	1,4
Egalisatie subsidietoezeggingen	0,8	0,1	-	0,9
Fondsen op naam	3,8	(0,5)	-	3,3
<b>Totaal bestemmingsfondsen</b>	<b>26,0</b>	<b>(2,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>23,7</b>

## 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.

	Saldo per 1-1-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-18
Herwaarderingsreserve beleggingen in vastgoed	0,2	0,3	-	0,5
Reserve ontwikkelingskosten immateriële vaste activa	2,2	(0,4)	0,8	2,7
<b>Totaal wettelijke reserves</b>	<b>2,4</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,8</b>	<b>3,1</b>

## 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 2018 bedraagt dit maximum voor het Leger des Heils in Nederland 1,5 x € 463,2 miljoen = € 694,8 miljoen.

	Saldo per 1-1-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-18
Continuïteitsreserve	67,9	(2,9)	3,8	68,8
<b>Totaal continuïteitsreserve</b>	<b>67,9</b>	<b>(2,9)</b>	<b>3,8</b>	<b>68,8</b>

## Reserves en fondsen per entiteit

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-18
Welzijns- en Gezondheidszorg & Jeugdbescherming & Reclassering	53,0	0,8	-	53,8
Evangelisatie en kerkelijke sociale hulpverlening	52,8	(1,5)	-	51,3
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	9,4	(0,7)	-	8,7
Bedrijfsvoering	12,3	(2,9)	-	9,4
Overige	16,3	0,5	-	16,8
<b>Totaal reserves en fondsen</b>	<b>143,8</b>	<b>(3,8)</b>	<b>-</b>	<b>140,0</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 jaarrekening 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 1-1-18	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-18
Voorziening retraitsoelagen	26,3	-	2,1	-	24,3
Voorziening groot onderhoud	11,7	2,6	2,0	1,0	11,3
Voorziening jubileumuitkeringen	0,8	0,1	0,0	-	0,8
Voorziening langdurig zieken	1,4	0,5	-	-	1,9
Overige voorzieningen	2,1	0,6	0,5	0,3	1,8
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>42,3</b>	<b>3,7</b>	<b>4,6</b>	<b>1,3</b>	<b>40,1</b>

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

	31-12-18
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	10,5
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	29,7
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	14,8

## Voorziening retraitsoelagen

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

De voorziening wordt op actuariële basis berekend. Uitgaande van de gemiddelde levensverwachting van de officieren op retraitsoelage, is gerekend met een looptijd van 10 jaar. Bij de bepaling van de actuariële berekende voorziening retraitsoelagen is rekening gehouden met een disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 1,38% (2017: 1,34%). De actuariële berekende voorziening retraitsoelagen bedraagt ultimo 2018 € 31,6 miljoen (ultimo 2017: € 32,5 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 opgenomen. De werkelijke kosten in een boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. In 2018 is de staat van onderhoud van eigendomspanden van de stichting

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 2019-2038. Voor het boekjaar 2019 wordt overwogen om de componentenbenadering toe te passen.

### 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 2,6%.

### Voorziening langdurig zieken

In de situatie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt voor de op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden een voorziening getroffen. 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 verlieslatende huurcontracten € 0,7 miljoen (31 december 2017 : € 1,0 miljoen) een voorziening voor reorganisatiekosten € 0,6 miljoen (31 december 2017 : € 0,5 miljoen). De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

## 10 Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
Schulden aan kredietinstellingen	48,7	52,2
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>48,7</b>	<b>52,2</b>
Het verloop is als volgt weer te geven:		
	2018	2017
Stand per 1 januari	56,0	55,2
Bij: nieuwe leningen	-	5,3
Af: aflossingen	3,7	4,5
<b>Stand per 31 december</b>	<b>52,4</b>	<b>56,0</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3,7	3,8
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>48,7</b>	<b>52,2</b>

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

	2018	2017
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3,7	3,8
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	48,7	52,2
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	36,0	38,6

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 2018: € 59,3 miljoen (per 31 december 2017: € 59,4 miljoen). Het Leger des Heils 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 & Reclustering 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 2018: € 14,2 miljoen (per 31 december 2017: € 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 2017: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

## 11 Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
Crediteuren	15,7	15,2
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	8,1	7,6
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	3,7	3,8
Belastingen en sociale premies	15,3	13,4
Schulden inzake pensioenen	0,5	0,9
Nog te betalen salarissen	1,7	1,5
Vakantiegeld	3,1	2,9
Vakantiedagen	11,5	8,9
Loopbaanbudget	4,4	3,9
Gelden cliënten	2,7	2,7
Leger des Heils Tsechië & Slowakije en International Headquarters	1,1	1,1
Vooruitontvangen opbrengsten	2,8	2,6
Overige schulden en overlopende passiva	10,2	9,3
<b>Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	<b>80,8</b>	<b>73,8</b>

## 12 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

Soort verplichting:	kortlopend deel ( < 1 jaar)	langlopend deel ( > 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel ( > 5 jaar)
Huurverplichtingen	21,4	37,7	34,9
Dienstovereenkomsten	4,5	0,7	-
Onderhoudscontracten	0,6	1,2	0,1
Leaseverplichtingen	1,7	1,0	0,1
Erfpachtverplichtingen	0,1	-	-

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.

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.

Voor een bedrag van € 1,6 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.

Er zijn vanuit de afdeling Internationale Ontwikkeling en Samenwerking onder voorwaarden toezeggingen gedaan, voor een totaalbedrag van € 1,5 miljoen, om specifieke ontwikkelingsprojecten voor de periode na 2018 mede mogelijk te maken.





# Mutatieoverzichten

## Immateriële vaste activa

	Kosten van software	Ontwikkeling software	Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	Totaal immateriële vaste activa
<b>Stand per 1 januari 2018</b>				
Aanschafwaarde	2,6	0,9	0,9	4,4
Cumulatieve afschrijvingen	1,3	0,6	-	1,9
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,5</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
Investeringen	-	-	1,8	1,8
Afschrijvingen	0,4	0,1	-	0,5
Desinvesteringen				
• Aanschafwaarde	-	0,2	0,9	1,1
• Cumulatieve afschrijvingen	-	0,2	-	0,2
• Per saldo	-	-	0,9	0,9
•				
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>				
Aanschafwaarde	2,6	0,7	1,8	5,1
Cumulatieve afschrijvingen	1,7	0,5	-	2,2
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>0,9</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</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 2018</b>						
Aanschafwaarde	229,7	35,1	56,2	2,4	2,7	326,1
Cumulatieve afschrijvingen	97,8	18,7	41,4	-	-	157,9
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>132,0</b>	<b>16,4</b>	<b>14,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>168,2</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investeringen	9,0	2,1	7,6	6,1	1,0	25,9
Afschrijvingen	8,0	2,4	5,7	-	-	16,1
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen						
• Aanschafwaarde	3,7	0,3	1,0	1,5	-	6,9
• Cumulatieve afschrijvingen	3,2	0,2	0,8	-	-	4,5
• Per saldo	0,5	0,0	0,2	1,5	-	2,3
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>0,5</b>	<b>(0,3)</b>	<b>1,7</b>	<b>4,6</b>	<b>1,0</b>	<b>7,5</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>						
Aanschafwaarde	235,1	36,9	62,8	7,0	3,7	345,1
Cumulatieve afschrijvingen	102,6	20,9	46,3	-	-	169,5
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>132,5</b>	<b>16,1</b>	<b>16,5</b>	<b>7,0</b>	<b>3,7</b>	<b>175,6</b>
Afschrijvingspercentage	0-5%	5-10%	10-33,3%	-	-	

# Langlopende schulden

De langlopende schulden betreffen hypothecaire leningen verstrekt door:

Lening-gever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31-12-2018	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd eind 2018	Aflossingswijze	Aflossing 2019
ING Bank N.V.	april 1996 - april 2017	74,7	10 - 40 jaar	1,95% - 5,22%	48,1	-	3,3	44,9	30,5	1 - 28 jaar	Lineair / Aflossingsvrij	3,3
VPSB	mei 2008	0,5	20 jaar	0,00%	0,3	-	0,0	0,3	0,1	9 jaar	Lineair	0,0
Rabobank	april 2007	11,2	30 jaar	4,71%	7,6	-	0,4	7,2	5,4	18 jaar	Lineair	0,4
<b>Totaal</b>					<b>56,0</b>	<b>-</b>	<b>3,7</b>	<b>52,4</b>	<b>36,0</b>			<b>3,7</b>

# Fondsen op naam

bedragen x 1 duizend euro

FONDS EN DOELSTELLING	Saldo per 01-01-2018	Baten eigen fondsenwerving	Rente baten	Kosten beheer en administratie	Besteed aan doelstelling	Saldo per 31-12-2018
<b>Roubos-van der Starre Fonds</b> Het scheppen van voorwaarden voor verzorging en begeleiding van ouderen in centra voor ouderenzorg	836	-	2	2	83	752
<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.	749	7	1	1	52	704
<b>Fred de Ridder Fonds</b> Ondersteuning Stichting vrienden van Buitenhaeghe, hulp aan ouderen en kinderen, ontwikkelingssamenwerking en voedselvoorziening, medische behandelingen en hulpmiddelen	397	53	1	1	241	209
<b>Nienhuis-Hammer Fonds</b> Ondersteuning van de Leger des Heils-scoutinggroepen in Nederland	339	-	1	1	-	339
<b>JMN Fonds</b> Ondersteuning van kinderen die aangewezen zijn op bescherming op het moment dat het kind dit zelf nodig acht	336	-	1	1	325	11
<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	-	1	1	-	256
<b>Babs Nienhuis ASS/ASB Muziekfonds</b> Ondersteuning van kosten- en projecten van ASS en ASB die niet onder de normale exploitatie vallen	254	-	1	1	-	253
<b>Muziekfonds Utrecht</b> Ondersteuning van muziekkorpsen in de provincie Utrecht	226	-	-	-	6	220
<b>Vicarien Roest van Limburg Fonds</b> Ondersteuning maatschappelijk werk binnen Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Kerkgenootschap Leger des Heils	156	58	-	-	-	214
<b>Dr. G.J. Schneiderfonds</b> Ondersteuning activiteiten in centra voor maatschappelijke zorg in het Koninkrijk der Nederlanden	150	-	-	-	-	150
<b>J. en A. Fonds</b> Ondersteuning van Leger des Heils activiteiten in centra voor ouderen en in hospices voor terminaal zieken	88	41	-	-	9	120
<b>Koos &amp; Henny Tinga Fonds</b> Pastorale ondersteuning, jeugdactiviteiten van korps Amsterdam West en Agona Duakwa Clinic in Ghana	68	8	-	-	-	76
<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	4	-	-	-	-	4
	<b>3.857</b>	<b>167</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>716</b>	<b>3.308</b>

# Toelichting op de staat van baten en lasten

## Baten

### 13 Baten van particulieren

De specificatie is als volgt:	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Campagnes en acties	11,3	11,7	11,8
Nalatenschappen en schenkingen	12,2	10,5	8,3
Kerkelijke bijdragen	1,3	1,3	1,3
Overige	0,6	0,4	0,3
<b>Totaal</b>	<b>25,4</b>	<b>23,9</b>	<b>21,7</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 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Campagnes en acties	0,3	0,3	0,3
<b>Totaal</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

### 15 Baten van subsidies van overheden

De specificatie is als volgt:	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Opbrengsten Wmo	209,3	194,1	189,2
Opbrengsten Jeugdwet	53,6	47,2	42,8
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (Wlz-zorg)	51,3	49,8	45,0
Opbrengsten Justitie	24,4	24,7	23,1
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Veiligheid en Justitie	20,4	20,6	20,4
Opbrengsten Jeugdbescherming	21,3	20,6	19,6
Opbrengsten zorgverzekeringswet	14,8	14,4	14,9
Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	3,9	3,4	5,5
Overige subsidies	1,9	1,6	2,0
<b>Totaal</b>	<b>401,0</b>	<b>376,4</b>	<b>362,6</b>

De stijging van de baten van subsidies van overheden is met name toe te wijzen aan een stijging van de opbrengsten Wmo en Jeugdwet. Stijging van Wmo en Jeugdwet 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 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Campagnes en acties	1,2	2,1	1,0
<b>Totaal</b>	<b>1,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,0</b>

## Baten

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

De specificatie is als volgt:	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Omzet verkoop textiel	19,5	22,6	23,3
Directe kosten	(13,4)	(14,3)	(15,3)
Netto verkoopopbrengst inzameling en verkoop van textiel	6,1	8,3	7,9
Eigen bijdrage en huur deelnemers	14,1	13,5	12,5
Omzet 50/50 Arbeidsparticipatie en -re-integratie	6,2	5,7	4,5
Sociale verkoop kleding en meubelen	1,5	1,6	1,5
Huuropbrengst gebouwen	1,0	1,0	1,0
Overige diensten	3,3	3,3	3,8
<b>Totaal</b>	<b>32,2</b>	<b>33,4</b>	<b>31,2</b>

## Lasten

### 18 Besteed aan doelstellingen

De specificatie is als volgt:	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Personeelskosten	313,9	295,3	283,0
Huisvestingskosten	58,9	53,4	50,6
Organisatiekosten	37,5	33,3	31,9
Verzorgings- en activiteitskosten	37,2	35,4	36,5
Afschrijvingen en rente	15,9	16,5	14,8
<b>Totaal lasten</b>	<b>463,4</b>	<b>433,9</b>	<b>416,8</b>
Wervingskosten	(8,6)	(7,7)	(8,3)
Kosten beheer en administratie	(1,7)	(1,5)	(1,5)
	(10,3)	(9,2)	(9,8)
<b>Totaal</b>	<b>453,1</b>	<b>424,7</b>	<b>407,0</b>

### Personeelskosten

De specificatie is als volgt:	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Lonen en salarissen	230,1	220,5	206,4
Sociale lasten	34,4	33,5	30,6
Pensioenpremies	20,4	19,1	18,3
Subtotaal loonkosten	284,9	273,1	255,3
Kosten woon-werk verkeer	4,4	4,1	4,0
Deskundigheidsbevordering	4,2	5,4	3,7
Arbo gerelateerde kosten	1,3	0,9	0,9
Wervingskosten	0,4	0,2	0,3
Andere personeelskosten	(3,2)	(1,2)	(0,6)
Subtotaal	292,0	282,5	263,6
Personeel niet in loondienst	17,7	8,8	15,3
Honorarium officieren	4,2	4,0	4,1
<b>Totaal</b>	<b>313,9</b>	<b>295,3</b>	<b>283,0</b>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	5.031	4.790	4.655
Gemiddelde loonkosten per fte	56.599	56.990	55.005



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 2018'.

### Wervingskosten

Over 2018 zijn de wervingskosten 2,0% van de som van de geworven baten (2017: 2,2%). Dit percentage is relatief laag omdat het Leger des Heils in Nederland € 401,0 miljoen (2017: € 362,6 miljoen) aan subsidies van overheden ontvangt.

### Personeel niet in loondienst

Deze kosten hebben betrekking op verschillende vormen van inhuur van externe medewerkers. Het betreft zowel inhuur van externe specialisten, inhuur personeel bij niet begrote activiteiten (bijv. winteropvang) en tijdelijke (dure) inhuur van interim, zzp'ers etc. voor in principe begrote posities.

## 19 Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Financiële baten	(0,5)	0,8	0,5
<b>Totaal financiële baten</b>	<b>(0,5)</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>

Financiële baten en lasten 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.

### Gebeurtenissen na balansdatum

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

# Toelichting bestedingen aan doelstellingen

	Personeelskosten	Huisvestingskosten	Organisatiekosten	Verzorgings- en activiteitskosten	Afschrijvingen en rente	Totaal
<b>Besteed aan doelstellingen</b>						
Maatschappelijke ondersteuning	157,0	31,3	16,2	16,5	8,1	229,1
Forensische zorg	17,0	3,4	1,8	1,8	0,9	24,8
Jeugdzorg	36,2	7,3	3,8	3,9	1,9	53,1
Langdurige zorg	34,8	7,0	3,6	3,7	1,8	50,9
Wijkverpleging, behandeling GGZ	11,5	2,3	1,2	1,2	0,6	16,7
Jeugdbescherming & Reclassering	36,7	2,0	4,9	0,5	0,7	44,8
Participatie en arbeidsre-integratie	12,4	2,5	0,9	1,4	0,9	18,1
Evangelisatie en pastorale zorg	2,5	1,3	1,3	1,7	0,5	7,3
Kerkelijke sociale hulpverlening	1,6	0,8	0,8	1,1	0,3	4,6
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	1,0	0,5	0,5	0,6	0,2	2,7
Voorlichting	0,1	0,0	0,9	0,0	0,0	1,0
<b>Subtotaal</b>	<b>310,8</b>	<b>58,4</b>	<b>35,8</b>	<b>32,3</b>	<b>15,8</b>	<b>453,1</b>
Wervingskosten	1,7	0,4	1,3	4,9	0,1	8,6
Kosten beheer en administratie	1,2	0,1	0,4	0,0	0,0	1,7
<b>Realisatie 2018</b>	<b>313,9</b>	<b>58,9</b>	<b>37,5</b>	<b>37,2</b>	<b>15,9</b>	<b>463,4</b>
Begroting 2018	295,3	53,4	33,3	35,4	16,5	433,9
Realisatie 2017	283,0	50,6	31,9	36,5	14,8	416,8

# Bezoldiging directie

bedragen x 1 euro

	Envoy drs. C. Vader Voorzitter Stichtingsdirectie W&G/L&R	Kapitein H. Slomp RA Stichtingsdirectie W&G/L&R	Envoy H.M. van Teijlingen Stichtingsdirectie DV/FW/ReShare	Lt.-kolonel J.A. den Hollander Stichtingsdirectie st. LdH	Majoor R.W.E. de Vree Operationeel directeur KG
<b>Functiegegevens</b>					
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging</b>					
Bruto loon/salaris/toelage	114.836	33.002	98.870		33.609
Vakantiegeld	9.258	-	7.910		-
Eindejaarsuitkering	10.374	-	8.863		-
Variabel jaarinkomen	-	-	-		-
<b>Totaal jaarinkomen</b>	<b>134.468</b>	<b>33.002</b>	<b>115.643</b>		<b>33.609</b>
Belastbare vergoedingen/bijtellings	4.058	-	-		-
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	12.054	9.806	11.918		9.806
Overige beloningen op termijn	-	-	-		-
Uitkeringen beëindiging dienstverband	-	-	-		-
Bestuursverzekering (gebruteerd)	1.126	991	1.126		0
<b>Totaal bezoldiging 2018</b>	<b>151.706</b>	<b>43.799</b>	<b>128.687</b>	<b>pm<sup>1</sup></b>	<b>43.415</b>
<b>Gegevens 2017</b>					
Aanvang/einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	11/6 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor 2017 in fte	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Totale bezoldiging 2017</b>	<b>148.144</b>	<b>23.375</b>	<b>123.649</b>	<b>pm<sup>1</sup></b>	<b>44.083</b>

<sup>1</sup> 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 toezichthouders

bedragen x 1 euro

	Periode	Totaal jaarinkomen	Retraite-/pensioenbijdrage	Totaal bezoldiging 2018
Commissioner H. Tvedt (commandant) <sup>1</sup>	1/8 - 31/12	21.984	4.086	26.070
Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet (commandant) <sup>1</sup>	1/1 - 31/7	23.933	5.720	29.653
Kolonel H. Andersen (chef-secretaris) <sup>1</sup>	1/1 - 31/12	35.034	9.806	44.840
Lt.-kolonel J. den Hollander (financieel-secretaris) <sup>1</sup>	1/1 - 31/12	35.597	9.806	45.403
Mevrouw drs. M. Trompetter	1/1 - 31/12	9.757	-	9.757
De heer drs. P.W.D. Venhoeven	1/1 - 31/12	4.997	-	4.997
Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen	1/1 - 31/12	6.706	-	6.706
De heer mr. drs. A.J. Lock	1/1 - 31/12	4.620	-	4.620
De heer drs. J.M. de Vries	25/4 - 31/12	2.012	-	2.012
Mevrouw prof. dr. W. den Ouden	25/4 - 31/12	1.345	-	1.345
De heer M.P. Heijboer	1/1 - 31/12	900	-	900
De heer H.G. Vollmuller	1/1 - 31/12	-	-	-
De heer ir. A.G.C. van de Haar	1/1 - 31/12	-	-	-
Mw. Mr. C.F.J. Heemskerk	26/06 - 31/12	-	-	-
Mevrouw drs. J.W. Immink	1/1 - 31/12	-	-	-
De heer H. Morsink	1/1 - 31/12	450	-	450
De heer P. Stigter	1/1 - 31/12	750	-	750
Mevrouw N.C. de Waard-Fransooijs	1/1 - 31/12	600	-	600

<sup>1</sup> 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.

## Overige toelichtingen

### Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2018 zijn als volgt:

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Controle van de jaarrekening	0,9	0,8	0,8
Overige controlewerkzaamheden	0,2	0,2	0,2
Fiscale advisering	-	-	-
Niet-controlediensten	-	-	-
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van het Leger des Heils in Nederland. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekeningen over het boekjaar 2018, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.



Overige gegevens en bijlagen

5



# Overige gegevens



## Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Territoriale Raad van het Leger des Heils in Nederland heeft de samengevoegde jaarrekening 2018 vastgesteld in de vergadering van 24 juni 2019.

## 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 2018 van de jaarrekening.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Stichting Leger des Heils ten behoeve van de verantwoording aan Centraal Bureau Fondsenwerving in het kader van het CBF-certificaat Erkend Goed Doel

## Verklaring over de jaarrekening 2018

### Ons oordeel

Naar ons oordeel is de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland, in alle van materieel belang zijnde aspecten, opgesteld in overeenstemming met de door Stichting Leger des Heils ('de stichting') gekozen en beschreven grondslagen, zoals uiteengezet onder de 'Grondslagen van waardering en resultaatbepaling' van de toelichting van de jaarrekening.

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van het Leger des Heils in Nederland gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018 (pagina 96);
- de staat van baten en lasten over 2018 (pagina 97);
- het kasstroomoverzicht 2018 (pagina 98);
- de gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling (pagina 99 t/m 105); en
- de overige toelichtingen (pagina 106 t/m 125).

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is het stelsel dat door de stichting is gekozen en beschreven onder de 'Grondslagen van waardering en resultaatbepaling' van de toelichting van de jaarrekening.

### 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 het Leger des Heils in Nederland 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).

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 gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

## **Benadrukking van de basis voor financiële verslaggeving**

Wij vestigen de aandacht op de 'Grondslagen van waardering en resultaatbepaling' van de toelichting van de jaarrekening waarin de basis voor de financiële verslaggeving is uiteengezet. De basis voor financiële verslaggeving betreft de door de stichting gekozen grondslagen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid. De jaarrekening 2018 van het Leger des Heils in Nederland en onze controleverklaring daarbij zijn uitsluitend geschikt voor het bestuur en de verantwoording aan Centraal Bureau Fondsenwerving in het kader van het CBF-certificaat Erkend Goed Doel en kunnen derhalve niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Wij aanvaarden derhalve geen aansprakelijkheid jegens derde partijen die inzage krijgen in deze verklaring of deze verklaring in handen krijgen.

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

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

- Voorwoord, inhoud en wat willen we bereiken (pagina 1 t/m 5);
- Het jaar 2018 (pagina 6 t/m 33);
- Het Leger des Heils (pagina 34 t/m 47);
- Organisatie (pagina 48 t/m 93);
- Overige gegevens (pagina 128); en
- Meerjarenoverzicht (pagina 134 en 135).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie.

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

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de jaarrekening; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur van de stichting afwegen of het Leger des Heils in Nederland 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 het Leger des Heils in Nederland te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of het Leger des Heils in Nederland haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

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

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 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, 28 juni 2019  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 van Leger des Heils in Nederland***

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 doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of

het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin Leger des Heils in Nederland opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Cliënttrajecten</b>	65.685	64.215	62.583	56.870	57.764
Bezoekers Bij Bosshardt's per week	5.877	4.676	4.408	1.500	1.485
Contacten kerkelijke sociale hulpverlening, per week *	8.567	9.785	9.027	7.017	6.884
Bezoekers tweedehandskledingwinkels, gemiddeld per week *	27.941	24.000	22.285	10.237	9.900
Family Tracing Services, afgeronde bemiddelingen	135	123	114	105	157
Bezoekers ochtendsamenkomst (kerkdienst), gemiddeld per week	3.226	3.333	3.248	3.564	3.351
Bezoekers kerstfeesten en kerstactiviteiten	67.280	72.877	67.695	63.000	62.000
Deelnemers sociale vakanties	2.222	2.412	1.996	1.604	1.122
Deelnemers arbeidsre-integratie	7.443	7.242	6.509	5.138	4.842
<b>Organisatie en medewerkers (per 31 december)</b>					
Vestigingen welzijns- en gezondheidszorg, reclassering en jeugdbescherming	272	271	269	261	256
Korpsen en buitenposten (kerkelijke gemeenten)	60	60	60	60	60
Medewerkers in loondienst	6.930	6.467	6.147	6.004	5.978
Officieren in actieve dienst	101	99**	107**	120	129
Heilssoldaten, adherenten en jongsoldaten	4.865	4.991	5.148	5.299	5.422
<b>Fondsenwerving</b>					
Actieve donateurs per 31 december	263.007	267.055	246.934	226.484	235.086
Inactieve donateurs per 31 december	341.634	283.459	288.513	311.644	322.967
Ingezamelde kleding in miljoenen kilo's	29,4	28,7	27,0	26,5	23,4
<b>Strijkkreet</b>					
Oplage	25.000	24.000	18.000	22.000	24.000
Oplage kersteditie	53.000	55.000	60.000	66.000	64.000

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

\*\* Exclusief Nederlandse officieren werkzaam in het buitenland

Financieel	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Besteed aan doelstelling</b>					
Maatschappelijke ondersteuning	229,1	203,7	198,8	188,0	163,2
Forensische zorg	24,8	22,5	22,8	18,8	16,6
Jeugdzorg	53,1	41,8	37,2	35,5	31,7
Langdurige zorg	50,9	43,6	48,5	46,3	51,2
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl. verslaving)	16,7	17,0	13,9	16,7	18,9
Jeugdbescherming & Reclassering	44,8	45,0	41,3	38,0	40,1
Participatie en arbeidsre-integratie	18,1	17,7	17,0	6,6	13,3
Evangelisatie en pastorale zorg	7,3	7,2	6,4	7,0	5,9
Kerkelijke sociale hulpverlening	4,6	4,6	4,0	4,3	3,9
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	2,7	3,0	2,7	3,3	2,5
Voorlichting	1,0	0,9	0,6	1,8	2,4
<b>Totaal besteed aan doelstelling</b>	<b>453,1</b>	<b>407,0</b>	<b>393,1</b>	<b>366,3</b>	<b>349,7</b>
<b>Bekostiging</b>					
Subsidies van overheden en bijdrage hulpvragers	415,0	375,1	359,2	331,3	325,2
Netto baten van particulieren, bedrijven, andere organisaties en verkopen	34,8	32,0	37,2	28,2	29,0
Financiële en overige baten en lasten	(0,5)	0,5	1,3	4,7	4,9
<b>Totaal bekostiging</b>	<b>449,3</b>	<b>407,6</b>	<b>397,7</b>	<b>364,2</b>	<b>359,1</b>
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>(3,8)</b>	<b>0,6</b>	<b>4,6</b>	<b>(2,2)</b>	<b>9,4</b>

5

Overige gegevens en bijlagen

**Jaarverslag 2018  
van het Leger des Heils**

Naam: Leger des Heils  
Bezoekadres: Spoordreef 10  
Postadres: Postbus 3006  
Postcode: 1300 EH  
Plaats: Almere  
Telefoonnummer: 036 539 81 11  
E-mailadres: info@legerdesheils.nl  
Internetpagina: www.legerdesheils.nl  
Stichter: William Booth  
Internationaal leider: Generaal Brian Peddle  
Territoriaal commandant: Commissioner Hannelise Tvedt

Redactie: Leger des Heils Corporate Communicatie  
Fotografie: Ruben Timman, Esther Grit, Wendy Bos, Dennis Maliepaard,  
Diana Nieuwold, Niels Gerstel, Bertina Kramer, De plaatjesmaker,  
Mona van den Berg / Van Velden fotografie, IOS

Grafische vormgeving: Buro Dirigo, Haarlem  
Druk: Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam  
Oplage: 850 exemplaren  
Papier: 100% gerecycled papier RecyStar Nature



**Samenleven  
doe je dus  
niet alleen**



*doen wat we geloven*