

Grenzeloos verbonden





**Boundless: de grenzeloze
manier waarop het Leger
al jaren over de hele
wereld hulp biedt aan
de meest kansarmen en
het Evangelie verspreidt
in woord en daad**

Grenzeloos verbonden

In een jaar dat gekenmerkt wordt door veranderingen en waarin de consequenties van de decentralisatie in de zorg zichtbaar worden, staat het Leger des Heils nog altijd pal voor zijn missie.

In 2015 mochten we als wereldwijde organisatie ons 150-jarig bestaan vieren met een geweldige viering in Londen als hoogtepunt. Het thema 'boundless' stond voor de grenzeloze manier waarop het Leger al die jaren over de hele wereld hulp biedt aan de meest kansarmen en het Evangelie verspreidt in woord en daad. En die gedachte staat ook centraal in dit jaarverslag.

De grondslag van ons denken en doen als Leger des Heils, is nog altijd gelegen in ons rotsvast geloof in Jezus Christus. Het besef dat we als geloofsgemeenschap en welzijns- en gezondheidsorganisatie geroepen zijn om het verschil te maken, staat in het hart van onze heilssoldaten, medewerkers en vrijwilligers gegrift. De diepe passie voor een wereld die lijdt, maakt dat iedereen die zich betrokken voelt bij de missie van het Leger, zich altijd weer inzet om troost, hulp en perspectief te bieden.

Het zijn roerige tijden in 'Zorg & Welzijnland'. Er is sprake van ingrijpende veranderingen, de betaalbaarheid van de zorg staat onder druk en de complexiteit van de zorgvragen is toegenomen. Ook de systemen van hulpverlening rond onze cliënten zijn aan het veranderen. In de media werden we geconfronteerd met mensen die letterlijk de druk van de veranderingen niet meer aan kunnen. Mantelzorgers die in de knel komen. Zorg die niet meer kan worden geboden en administratieve processen die de aansluiting missen op de nood van de hulpvrager. De vanzelfsprekendheid dat ieder mens een sociaal netwerk heeft, is een utopie! Deze veranderingen dwingen ons om scherp en creatief te zijn in de inzet van mensen en middelen en dichtbij de missie van het Leger te blijven. Daarbij willen we nieuwe wegen niet schuwen en aansluiting vinden bij de veranderende tijd. In dit verslag vindt u daar verschillende voorbeelden van.

Het Leger heeft zich in 2015 nadrukkelijk ingezet bij de hulpverlening aan vluchtelingen. Dichtbij (op diverse plaatsen in eigen land) en ver weg (Griekenland en Italië). Vanuit instellingen en korpsen werden vluchtelingen geholpen, Leger des Heils ReShare vestrekte duizenden stuks kleding en talloze vrijwilligers boden de helpende hand in de opvanglocaties. De afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking financierde en faciliteerde hulp in Athene en Italië.

Het Leger des Heils in Nederland is meer dan ooit actief om in Gods naam daadkrachtig en professioneel hulp te bieden aan de medemens. Dat gebeurt ook vanuit onze korpsen, waar tallozen vrijwel dagelijks – in woord en daad – welkom worden geheten. Daarbij denk ik aan diensten, bijbelstudies, maaltijdprojecten, ontmoetingen voor jong en oud en creatieve activiteiten. Allemaal bronnen van nieuw Legerwerk.

Uiteraard zijn we ontzettend dankbaar voor het vertrouwen van donateurs, overheden en organisaties die ons de mogelijkheid bieden ons werk te kunnen blijven doen. Samen leven doen we dus niet alleen...

Persoonlijk ben ik altijd weer diep onder de indruk van de wijze waarop de mensen van het Leger des Heils bezig zijn hen te helpen die het zo moeilijk hebben in onze samenleving. Soms onder moeilijke omstandigheden, maar altijd met liefde en passie. Onvermoeibaar en soms met 'engelengeduld' verspreiden zij het licht en delen zij de Boodschap. Het is de moeite waard hun verhaal te lezen.

Ik wens u dan ook veel leesplezier met dit jaarverslag.

Hans van Vliet, commissioner
bestuursvoorzitter en territoriaal commandant
Almere, juli 2016





Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoud	5
2015 in vogelvlucht - een overzicht op social media	6

1 Het jaar 2015

Impact op de samenleving in 2015	10
Infographic: Onze impact in een oogopslag	14
Internationale projecten 2015	16
Samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen	20
Interview: minister Edith Schippers (VWS)	26
Het Leger des Heils in de media	30
Vooruitblik op 2016	32
2015 in het kort	36

2 Het Leger des Heils

Het Leger des Heils in Nederland	42
Artikel: Doen wat we geloven	44
De mensen van het Leger des Heils	46
Kledinginzameling	48
Internationale organisatie	50
Artikel: Homeless World Cup	54
Samenwerkingsverbanden	56
Family Tracing Services	58
Artikel: Bed, bad en brood	60

3 Organisatie

Bestuur

Governance	64
Besturen en toezichhoudende organen	67
Overzicht nevenfuncties	68
Rooster van aftreden toezichhouders	70

Medewerkers en cliënten

Medezeggenschap medewerkers en cliënten	71
Kwaliteit van onze hulpverlening	72
Artikel: Actief in Slowakije	76
Personeel en beloning	78

Financieel beleid

Hoofdpijnen van financieel beleid	81
Fondsenwerving	84
Interview: Rinus de Koning	90
Beleggingen	94
Risicoanalyse	96
Vermogen	104
Weerstandsfactor	106
Samengevoegde begroting 2016	108

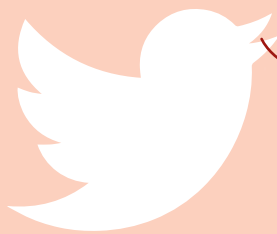
4 Jaarrekening 2015

Samengevoegde balans	112
Kasstroomoverzicht	113
Samengevoegde exploitatierekening	114
Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	116
Lastenverdeling	122
Toelichting samengevoegde balans	123
Toelichting baten	131
Toelichting bestedingen	133
Overige gegevens	134
Controleverklaring	135

Bijlagen

Meerjarenoverzicht	138
Bezoldiging directie	140
Bezoldiging toezichthouders	141

Colofon	142
---------	-----



2015 in vogelvlucht - een

5 februari

Toffe nieuwe app! Gratis geld doneren aan het Leger des Heils terwijl je hardloopt, fietst of de hond uitlaat! Kijk: fundrunner.nl



13 februari



In Amsterdam worden de 'sheltersuits' officieel overhandigd. Deze worden gratis verstrekt onder zorgmijdende dak- en thuislozen om hen te behoeden voor bevriezing op straat.

6 maart

Why is it so hard to see black and blue.

#TheDress #stopwomanabuse



23 april

Leger des Heils blijft zich inzetten voor goede opvang **#uitgeprocedeerde #asielzoekers! #bedbadbrood**

16 april

Het Leger kan de kleren krijgen! Wethouder Joost Eerdmans geeft het startsein van de landelijke kledinginzamelactie van Leger des Heils ReShare.

28 april

Een aardbeving met kracht 7,8 heeft Nepal hard getroffen. Het Leger des Heils reageert direct op de hoge nood die er is en biedt onderdak en schoon drinkwater.



9 mei

Leger des Heils en Scouting Nederland bieden kinderen in achterstandswijken uitdaging en plezier.



27 juli

"De druk op onze ambulante teams neemt in het hele land toe door bezuinigingen in de GGZ," aldus [@vadercornel](https://twitter.com/vadercornel)

11 augustus

Het Leger in Athene ondersteunt dagelijks bijna 1.000 vluchtelingen die door de crisis niet meer op worden gevangen.

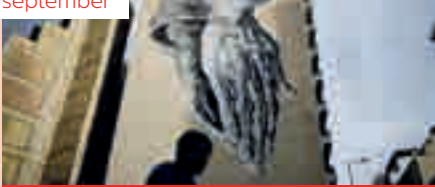
24 augustus

Het **#LegerdesHeils** is **#UpForSchool**. Ieder kind heeft recht op #scholing. 58 miljoen kids gaan niet. Teken de petitie.



overzicht op social media

9 september



#LegerdesHeils gaat samenwerken om de #inzameling en distributie van goederen voor #vluchtelingen te coördineren.

11 september

Morgenavond is het Kunst & Theater Gala in de Heineken Music Hall en dit is LIVE te volgen via Periscope! Houd onze Twitter in de gaten.

18 september



Morgen: finaledag van de Homeless World Cup! Steun de Oranje dames & heren op het Museumplein, Amsterdam #codeoranje

29 oktober

In de #dagopvang dak- en thuisloze mensen in #Leeuwarden hebben we Radio1 @DeOchtend te gast. Over verwarde mensen op straat. Luisteren dus!

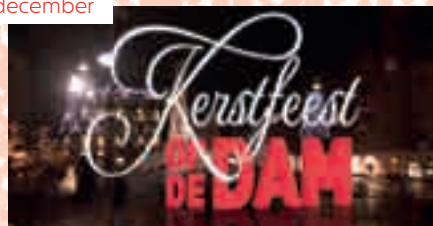


4 november



Dankdag, een mooi moment om alle vrijwilligers, donateurs en collectanten te zeggen: DANKJEWEL!

3 december



Kom ook op 17dec naar #Kerst op de #Dam! Met #renevankooten @ericvantijn @ruthjacott @LeonieMeijer en @timdouwsma

7 december

Kijk zodadelijk naar #Utopia op SBS6 (19.30 uur), want onze deelnemers van 50|50 Wood komen in de uitzending langs!

18 december

Ooit pooier, nu heilssoldaat. Lees het bijzondere verhaal van Jan in de EO Visie.



A young woman with light brown, wavy hair is singing into a black microphone. She is wearing a red, sleeveless dress with a lace bodice and a silver belt. A gold necklace with a heart pendant is visible. The background is dark with several bright, out-of-focus stage lights. The text 'Het jaar 2015' is overlaid in a red box at the bottom left.

Het jaar 2015



Impact van het Leger des Heils op de **samenleving in 2015**

Mensen

In 2015 zijn 89.130 (2014:78.950) mensen, voor het eerst of opnieuw, in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils. Hiervan hebben 52.214 mensen aangeklopt om zorg, hulp of steun van de welzijns- en gezondheidszorg, en werden 15.963 mensen begeleid vanuit de Jeugdbescherming en Reclassering. De overige personen namen deel aan één of meer activiteiten uitgevoerd door de korpsen van het Kerkgenootschap (16.718) en Leger des Heils ReShare (4.235).



Vluchtelingen

Vanaf september 2015 werd Nederland geconfronteerd met een grote toestroom van vluchtelingen. Het Leger des Heils heeft gedurende de periode september 2015 tot en met april 2016 op verzoek van gemeenten drie noodopvanglocaties (1.050 plaatsen) ingericht en beheerd. In totaal verbleven er in 2015 ca. 3.200 vluchtelingen in deze opvangvoorzieningen. Daarnaast hebben lokale Leger des Heils afdelingen ondersteuning verleend bij crisisopvang van vluchtelingen in sporthallen en dergelijke. In 2015 heeft Leger des Heils ReShare 9.500 kledingpakketten (45.000 kledingstukken) uitgedeeld in noodopvanglocaties en asielzoekerscentra. Tevens is er vanuit het Leger des Heils in Nederland logistieke ondersteuning geboden aan het Leger des Heils in Griekenland bij het opzetten en inrichten

van een distributiecentrum met hulpgoederen. Zo zijn er drie zendingen met ingezamelde hulpgoederen naar Athene verzonden en is € 250.000 aan financiële steun verstrekt.

Buurtgerichte activiteiten

Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, is een belangrijk speerpunt van het Leger des Heils. In 2015 namen wekelijks 7.712 (2014: 6.884) personen deel aan activiteiten in hun eigen buurt en bezochten 3.564 personen (2014: 3.351) per week de kerkdiensten. Daarnaast kwamen er wekelijks 10.237 (2014: 9.900) mensen in de tweedehands kledingwinkels van de korpsen en ReShare. De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde in 2015 805 (2014: 751) 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 arbeidsreintegratieplaatsen sterk uitgebreid. Het aantal deelnemers nam toe van 4.842 in 2014 tot 5.138 in 2015. Deze groei vond zowel plaats bij 50|50 Workcenters als bij Leger des Heils ReShare. Ook de uitbreiding van activiteiten op het gebied van sport & spel en kunst & theater heeft zich in 2015 doorgezet. Verder namen in 2015 1.604 personen (2014: 1.222) deel aan sociale vakanties die werden georganiseerd in 50|50 Hotel Belmont.

Overnachtingen

Het Leger des Heils verzorgde in 2015 vanuit zijn accommodaties 1.733.434 (2014: 1.677.674) overnachtingen (+3% ten opzichte van 2014). In 78% van de gevallen was sprake van opvang van dak- en thuislozen en zwervjongeren.

Maaltijden

In 2015 zijn in totaal 6.077.496 maaltijden (2014: 5.556.608) verstrekt. Hiervan werden 1.121.626 maaltijden (2014: 720.056) 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 en de noodopvangcentra voor vluchtelingen. Daarnaast werden in de kerstperiode bijna 53.512 kerstpakketten verstrekt. Hiervan zijn 45.078 pakketten geschonken vanuit de actie 'Samen vieren we kerst' van de supermarktketen Jumbo.

Meer internationale noodhulp

Het Leger des Heils heeft het budget voor noodhulp in 2015 verdubbeld.

Milieu

Met de inzameling van 26,5 miljoen kilo kleding in 2015 (13% meer dan in 2014) 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. Het aantal betaalde medewerkers dat bij het Leger des Heils werkt, nam in 2015 licht toe ten op zichte van 2014. Ultimo 2015 waren er 6.004 (2014: 5.978) medewerkers en 120 officieren in actieve dienst, samen goed voor ongeveer 4.200 volledige arbeidsplaatsen. Daarnaast heeft het Leger des Heils ruim 12.000 vrijwilligers.

Kerkelijke leden

Eind 2015 zijn er 5.299 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 2015 mogen rekenen op de financiële bijdrage van 226.484 huishoudens. Hiermee steunt 4% van de Nederlandse bevolking het werk van het Leger des Heils actief. De jaarlijkse landelijke huis-aan-huis-collecte liet in 2015 opnieuw een stijgende trend zien met een bedrag van € 740.569 (2014: € 677.777). Dit bedrag is bijeengebracht door de inzet van ruim 1.000 collectanten.

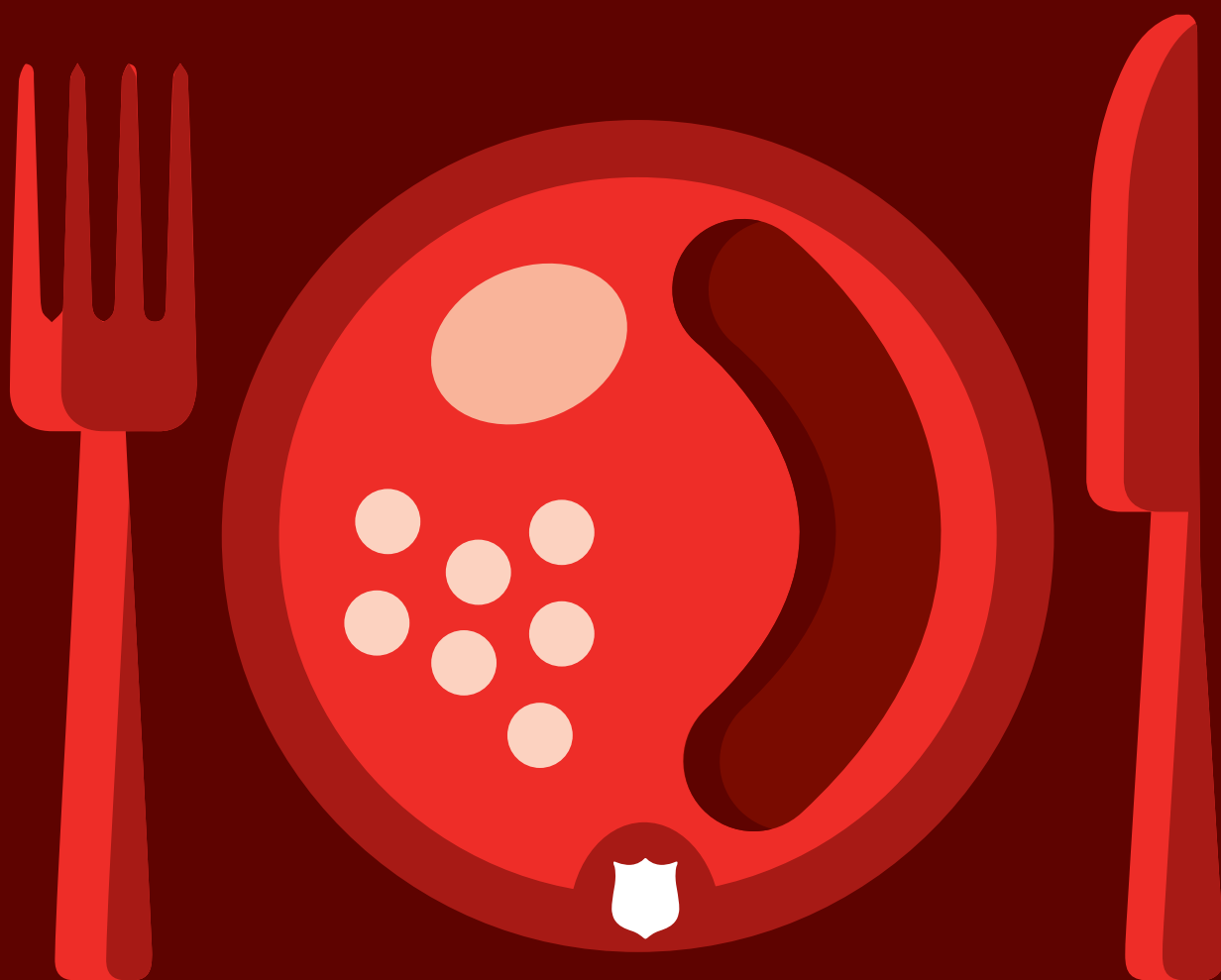
Social media

De Facebook-pagina van het Leger des Heils heeft inmiddels 42.644 (2014: 28.000) volgers. De website legerdesheils.nl werd in 2015 door 1.096.667 (2014: 592.000) bezoekers geraadpleegd.

Exploitatie

De kosten van alle activiteiten van het Leger des Heils bedroegen in 2015 € 359,1 miljoen (2014: € 343,1 miljoen). Voor het Leger des Heils is het belangrijk om vooral zorg te kunnen verlenen aan mensen zonder helper. Eventuele niet uit subsidies gedekte kosten kunnen tot een zekere hoogte worden vergoed vanuit de baten uit eigen fondsenwerving. In 2015 werd voor € 33,3 miljoen bijgedragen vanuit eigen fondsenwerving (2014: € 33,7 miljoen).





**Ruim 6.000.000
maaltijden verstrekt**

Onze **impact** in 2015 in een oogopslag



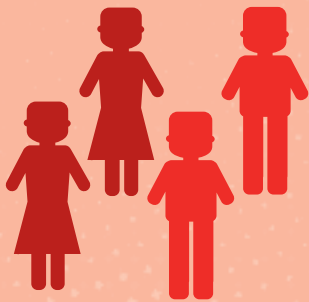
In 2015 zijn **89.130** mensen in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils



16.718 mensen namen deel aan activiteiten van de korpussen van het kerkgenootschap

5.299 mensen zijn lid van het Kerkgenootschap Leger des Heils

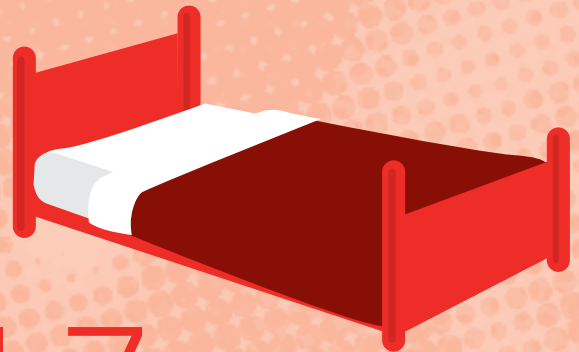
3.564 mensen bezochten de wekelijkse kerkdiensten



De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde **805** mensen bij psychosociale en/of schuldenproblematiek.

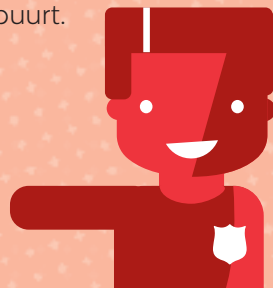
De Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg hielp **52.214** mensen

Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering begeleidde **15.963** mensen

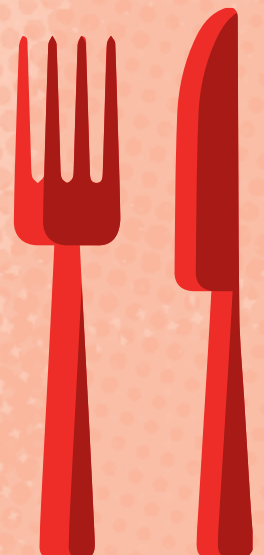


1,7 miljoen overnachtingen

7.712 mensen waren bij activiteiten in hun eigen buurt.



6 miljoen maaltijden waarvan **1,1** miljoen gratis



1.604 mensen konden op vakantie in 50|50 Hotel Belmont





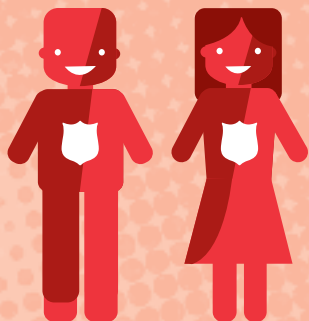
> **12.000**
vrijwilligers



Kosten van onze activiteiten
€ 359,1 miljoen (2014 € 343,1 miljoen)

€ 250.000

voor financiële
hulp vluchtelingen
Athene



6.004
medewerkers
in dienst



Kosten eigen
fondsenwerving
15,4%

Baten uit eigen
fondsenwerving
€ 33,3 miljoen



120
officieren in
actieve dienst

10.237 bezoekers per
week bij de kledingwinkels
van de korpsen en ReShare



Ruim **3.000 vluchtelingen**
opgevangen door Leger des Heils



226.484
huishoudens
geven een
financiële
bijdrage

Een nieuw record voor
de jaarlijkse landelijke
huis-aan-huiscollecte:
€ 741.000
(2014 € 678.000)



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

50 | 50
 **workcenter**

Internationale projecten 2015

Noodhulp

Toename nood in de wereld

De burgeroorlogen in Syrië, Irak en Afghanistan en de omstandigheden op het Afrikaanse continent hebben tot miljoenen vluchtelingen geleid. De hoeveelheid mensen die vluchteling is, breekt ook dit jaar nieuwe records volgens de UNHCR (vluchtelingenorganisatie Verenigde Naties). Dagelijks komen er ruim 10.000 mensen bij en de teller nadert in oktober 2015 de 60 miljoen. Vanzelfsprekend krijgt ook het wereldwijd actieve Leger des Heils steeds vaker te maken met het vluchtelingenvraagstuk, dat binnen de Europese grenzen begint uit te groeien tot een fors probleem.

Partnerships en veerkracht

Dit jaar heeft de noodhulpstrategie van de afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking (IOS) vorm gekregen. Deze strategie vormt een leidraad bij het komen tot partnerships en het aantrekken van institutionele fondsen. Bijvoorbeeld bij de Europese Unie via ECHO (directoraat-generaal humanitaire hulp en civiele bescherming) en via de ACT Alliance. De samenwerking binnen de Leger des Heils-organisatie in Europa had een veelal operationeel karakter, zoals het stroomlijnen van verschillende procedures. Daar is in september 2015 voor het eerst een strategisch samenwerkingsverband bijgekomen. Onderdeel van deze strategie is ook het klaarstomen van lokale partners van onze organisatie, zodat we samen zo goed mogelijk voorbereid zijn op rampen.



Half miljoen voor noodhulp

Er was in de begroting 2015 nog geen rekening gehouden met het daadwerkelijk ontvangen van additionele fondsen voor noodhulp. IOS slaagde er echter in om ongeveer € 200.000 te verwerven en uiteindelijk kon er bijna € 500.000 ingezet worden voor diverse noodhulpprojecten.

Steun aan Griekenland

Duizenden mensen die naar Europa vluchtten, kwamen in 2015 aan op de Griekse eilanden. Middels diverse samenwerkingen, waaronder met ReShare en EO Metterdaad, kon steun aan de vluchtelingen worden geboden.



Voor meer informatie over de projecten kunt u terecht op www.legerdesheils.nl/ios.



Internationale ontwikkeling

Externe financiering

In het operationeel plan van IOS voor 2015 zijn voor het laatst een aantal grote, met externe financiering gerealiseerde programma's, opgenomen (SHO/ICCO in Haïti en MFS-2 in Ghana en DR-Congo). Beide programma's zijn in de loop van 2015 succesvol afgerond. Voor de komende jaren staat (gezamenlijke) fondsenwerving hoog in het vaandel en dat is terug te zien in de begroting die in het laatste kwartaal van het jaar definitief gemaakt is.



Strategische keuzes

Naast voor het onderdeel noodhulp, heeft IOS in 2015 strategie ontwikkeld op het gebied van ontwikkelingswerk, het verwerven van middelen en communicatie. Een belangrijke verschuiving is dat er, naast de focuslanden die IOS hanteert, vaker afwegingen worden gemaakt met een sectorale focus. Dit heeft ertoe geleid dat IOS soms kiest voor het ondersteunen van projecten waarin geografische positionering of inhoudelijke kennis prevaleert, ook als dat eventueel buiten focusgebieden is. In 2014 is een bescheiden begin gemaakt met inkomensontwikkelingsprojecten als stimulans voor onze zuidelijke partners, zodat zij financieel meer zelfstandig worden. Dit is in 2015 doorgezet en wordt in 2016 geïntensiveerd.

Samenwerkingsverbanden

Het ministerie van Buitenlandse Zaken is gestart met een nieuwe meerjarige beleidsperiode en gebruikt daarvoor strategische partnerships. Dat zijn samenwerkingsovereenkomsten die het ministerie vooraf afsluit met een aantal

gekwalficeerde, deskundige partners die meerjarige ontwikkelings- en noodhulpprogramma's kunnen uitvoeren. Het Leger des Heils is als coöperatie-lid van ICCO onderdeel van de ICCO aanvraag voor een strategisch partnership binnen de speerpunten van het ICCO Meerjarenbeleidsplan 2015-2020. Speerpunten: bestaanszekerheid en bestaansrecht (livelihood & justice). Naast dit partnership zijn er in 2015 samenwerkingen met onder meer Landstede in Rwanda en World Servants in Cuba.

Kwaliteitsverbetering

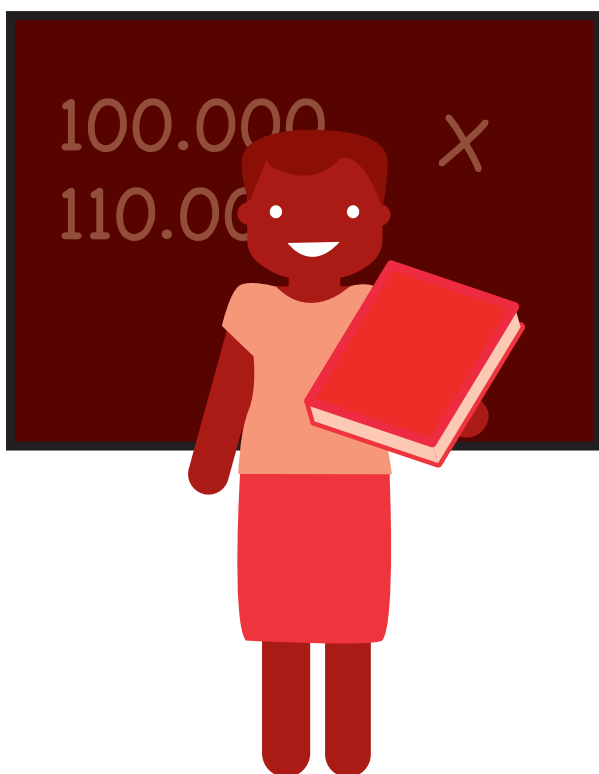
IOS heeft vanuit de jaarlijkse evaluatie een aantal leerpunten gedestilleerd. Deze zullen het komende jaar worden meegenomen in de verbetercyclus. Onderwerpen waar zorgvuldig aandacht aan besteed worden zijn: de verdere ontwikkeling van kwaliteitshandvatten op het gebied van resultaatgericht rapporteren, optimalisatie van een goede financiële doorstroom tussen vestigingen van het Leger des Heils en procesefficiëntie, alsmede adequate afstemming tussen externe eisen en interne oplevering.



Uitgelichte ontwikkelingsprojecten

Promotie van sociale integratie en mensenrechten in São Paulo

Het Three Hearts centrum in São Paulo werd opgericht door het Leger des Heils in Brazilië. Het centrum ondersteunt daklozen en jong volwassenen in arme delen van de stad. Door het verstrekken van onderwijs over fundamentele sociale rechten, ondersteunt het Leger des Heils mensen om een leven te leiden in waardigheid. Het huidige Three Hearts project is een integraal onderdeel van een groter project dat programma's biedt voor de bevordering van sociale integratie. Het Three Hearts centrum is een van de vijf eenheden dat hier deel van uitmaakt. Personeel van Three Hearts biedt technische ondersteuning aan het nationale project evenals aan het lokale project in São Paulo.



Beroepsopleidingen voor meisjes in Rwanda

Mensenhandel in Rwanda is een aanhoudend en ernstig probleem. Vooral vrouwen en meisjes worden tegen hun wil verhandeld en vervoerd, waarna ze worden gedwongen tot arbeid of seksueel worden uitgebuit. Het Leger des Heils strijdt, samen met Landstede Groep en Edukans, tegen mensenhandel in Rwanda door beroepsopleidingen te

bieden aan jonge meisjes waarmee ze hun sociale positie kunnen versterken. Momenteel draait het Leger des Heils op kleine schaal een programma in Kayenzi en Rukeri, twee steden in Rwanda. Het Leger streeft ernaar om meer meisjes toegang te bieden tot dit naai- en kleermaakprogramma en om de kwaliteit van de training verder te verbeteren. Om het beroepsopleidingenproject te verwezenlijken, zijn leraren nodig die bereid zijn om in Rwanda les te geven. Het Leger des Heils werkt daarbij samen met de Landstede Groep, experts waar het gaat om het aanbieden van beroepsopleidingen in Nederland. Zij zorgen ervoor dat de leraren van de beroepsopleiding de juiste capaciteiten hebben om het vereiste onderwijs te bieden.

Vaardigheden voor het leven: varkenshouderij in Mizoram, Oost-India

Het Adult Rehabilitation Centre (ARC) is een opvangcentrum voor drugs- en alcoholverslaafden. Het ARC bevindt zich in het dorp Chhiahtlang, in Mizoram, Oost-India. Om het ARC financieel te ondersteunen, is het lokale Leger des Heils een varkenshouderij gestart. Veel van de ex-verslaafden hebben, na het doorlopen van hun therapieperiode, geen dagbesteding meer. Door de varkens te verzorgen en de varkensfokkerij te beheren, ontwikkelen de cliënten vaardigheden waarmee ze direct geld kunnen verdienen. Ook kunnen ongeschoolde cliënten en jongeren uit de buurt deelnemen aan beroepstrainingen bij het ARC. Het project 'Vaardigheden voor het leven' beïnvloedt meer dan honderd mensen in de gemeenschap van Chhiahtlang. Het project zorgt ervoor dat ex-verslaafden een dagbesteding hebben en tegelijkertijd aan hun toekomst werken. Door de activiteiten op de varkenshouderij kunnen ze in de toekomst hun eigen banen creëren als boer, maar ook als bouwvakker of timmerman.



Meer projectinformatie vindt u op
www.legerdesheils.nl/ios.

Samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen

Gedreven vanuit zijn missie wil het Leger des Heils oplossingen aanreiken voor maatschappelijke noden van deze tijd en mensen praktische hulp en perspectief bieden voor een zinvol leven. Hiertoe worden sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in kaart gebracht, waarbij er aandacht is voor mechanismen, structuren en systemen die mensen uitsluiten van de samenleving.

Tevredenheid Nederlanders groot, wel zorgen over de toekomst

De tevredenheid met het leven in het algemeen is groot: gemiddeld geven Nederlanders er het rapportcijfer 7,8 aan. Wel is er zorg over de toekomst. De gezondheid van de meeste Nederlanders is goed. De levensverwachting is nu 83,3 jaar voor vrouwen en 79,9 jaar voor mannen. Gezondheid en ziekte zijn niet evenredig verdeeld in de bevolking. Voor de levensverwachting bestaat een verschil van ruim 6 jaar tussen laag- en hoogopgeleiden, en het verschil in de levensverwachting in goede gezondheid is zelfs bijna 20 jaar.

De economische stemming is positief. Het percentage werklozen stabiliseert rond 7%. De hoogte van de werkloosheid onder jongeren en vooral onder niet-westerse migranten is echter 1,5 tot 2 keer zo hoog als het gemiddelde. De werkloosheid onder 55-64-jarigen stijgt en is historisch hoog. Het aantal vrijwilligers neemt iets af.

De (gerapporteerde) criminaliteit daalt en ligt op het laagste niveau sinds jaren. Ook de veiligheidsbeleving is verbeterd: 36% van de Nederlanders voelt zich wel eens onveilig, 18% voelt zich wel eens onveilig in de eigen woonbuurt. Terwijl veel steden groeien en jongeren blijven aantrekken, doet zich in landelijke gebieden bevolkingsdaling en vergrijzing voor. Het aantal alleenstaanden stijgt veel sterker dan het aantal meerpersoonshuishoudens; van de ruim 7,6 miljoen huishoudens is 37% nu een eenpersoonshuishouden. De (gezondheids)zorg zal zich moeten richten op hoogbejaarde ouderen. Doordat er minder volwassen

kinderen zijn zullen de mogelijkheden tot het bieden van mantelzorg beperkter worden.

Van de Nederlandse bevolking vindt 63% dat het met Nederland de verkeerde kant op gaat. De vluchtelingenkwestie wordt hierbij vaak aangehaald als reden. Mensen zijn ongerust over de grote toestroom van vluchtelingen en over de opvang. Sommigen vinden het onterecht dat er voor hen veel voorzieningen zijn. Een andere groep is bezorgd over de manier waarop Nederlanders met vluchtelingen omgaan. Zorgen over de manier waarop we samenleven staat in de top drie van het nationale probleembesef. Mensen zijn ongerust over intolerantie, onverdraagzaamheid, ik-cultuur en asociaal gedrag in Nederland. Tegelijkertijd wordt de manier van samenleven het meest genoemd als dat wat er goed gaat in Nederland.



Zorgen over de manier waarop we samenleven staat in de top drie van het nationale probleembesef

God in Nederland

Begin 2016 verscheen de vijfde editie van het groot tienjaarlijks onderzoek 'God in Nederland'. De onderzoekers concluderen dat het geloof in God steeds verder uit de Nederlandse samenleving verdwijnt en ook de alom verwachte opmars van spiritualiteit (god- en zinzoekers buiten de kerk) zet niet door. Een overgrote meerderheid van de Nederlanders (82%) komt nooit of bijna nooit in de kerk en nog maar veertien procent gelooft in een persoonlijke God. Van de Nederlanders is momenteel 68% buitenkerkelijk, 25% rekent zich tot een van de christelijke kerken, 5% is moslim en



2% hangt een andere niet-christelijke godsdienst aan. De grote groep van buitenkerkelijken kan worden opgedeeld in ongebonden gelovigen (17%) die buiten de kerk staand enig christelijk geloof hebben behouden, ongebonden spirituelen (10%) die niet gelovig maar wel spiritueel zijn, en tot slot 41% seculieren die gelovig noch spiritueel zijn. De rol van religie in de samenleving wordt steeds kleiner. Een ruime meerderheid van de Nederlanders vindt dat religie geen bepalende rol meer hoort te spelen in de politiek, en ook ten aanzien van onderwijs op godsdienstige grondslag is de balans negatief. Ook wordt religie minder dan vroeger als sociaal bindmiddel beschouwd.

Kwetsbaarheid en armoede

Eén vijfde van de Nederlandse bevolking is kwetsbaar. Personen zijn kwetsbaar als zij deel uitmaken van een huishouden met weinig inkomen, laag opgeleid zijn, geen werk hebben of in slechte gezondheid verkeren. Groepen die een grotere kans hebben op een kwetsbare positie zijn een-oudergezinnen, niet-westerse migranten en huishoudens woonachtig in een achterstandswijk.

Het aantal mensen dat een inkomen heeft onder de armoedegrens is opgelopen tot 1,25 miljoen mensen. Zo'n 600.000 personen hebben te maken met een ten minste drie jaar durende armoedeperiode. Dit is bijna 4% van de Nederlandse bevolking. Ongeveer de helft van de langdurig armen bestaat uit werkenden. Ouderen en niet-westerse migranten met minderjarige kinderen hebben een bovengemiddelde kans op langdurige armoede.

Problematische schulden beheersen leven

Ongeveer 460.000 Nederlandse huishoudens hebben problematische schulden en ontvangen geen formele schuldhulpverlening. Daarnaast zijn er 193.000 huishoudens met problematische schulden die wel bekend zijn bij de schuldhulpverlening. Huishoudens met een laag inkomen, een huurwoning en zonder kinderen hebben een grotere kans op problematische schulden. De oorzaak van schulden is vaak een combinatie van omgevingsfactoren, bewust en onbewust gedrag, onverwachte gebeurtenissen (life-events) en in de persoon gelegen factoren. Huishoudens met problematische schulden kunnen hun financiële situatie niet langer negeren. De schulden gaan het hele leven beheersen en leiden tot stress en korte-termijn oplossingen. Schuldhulpverlening wordt gezien als het laatste redmiddel voor de allernieuwste gevallen, waartoe huishoudens zichzelf niet rekenen. Huishoudens ervaren forse drempels voordat ze van schuldhulpverlening gebruik durven te maken. Na een ervaring met schuldhulpverlening zijn huishoudens overwegend positief.

Huishoudens met problematische schulden

460.000

Ongeveer 193.000 huishoudens zijn bekend bij schuldhulpverlening

Tekort aan sociale huurwoningen

Er is in Nederland een tekort aan sociale huurwoningen. De gemiddelde wachttijd voor een sociale huurwoning is ruim acht jaar. Het aanbod stijgt nauwelijks, terwijl de vraag toeneemt, mede door de instroom van asielzoekers en doordat er weinig mensen doorstromen van een huur- naar een koopwoning.

Informele hulp

In totaal is 36% van de Nederlanders actief als mantelzorger of vrijwilliger in de zorg. De informele hulp bestaat uit bijvoorbeeld helpen bij het huishouden, wassen en aankleden, vervoer, klusjes of gezelschap bieden. 10% biedt alleen emotionele ondersteuning of gezelschap. 45-64-jarigen geven relatief veel mantelzorg en 55-plussers (en vooral de 65-74-jarigen) doen veel aan vrijwilligerswerk in de zorg. 58% van de mantelzorgers en 65% van de vrijwilligers in de zorg is vrouw. Mannen helpen relatief vaak hun partner, vrouwen helpen een bredere groep hulpbehoevenden. Twee derde van de vrijwilligers op het terrein van zorg en ondersteuning doet het vrijwilligerswerk via een organisatie.

Eenzaamheid

Eenzaamheid is van alle leeftijden, komt in alle lagen van de samenleving voor en kan levens ontwrichten. Van de volwassen Nederlanders voelt 30% zich wel eens eenzaam, 8% (1 miljoen mensen) voelt zich sterk eenzaam. De mate waarin mensen zich eenzaam voelen, is redelijk stabiel tot een leeftijd van zeventig. Daarna volgt een toename. Van de mensen die 90 jaar of ouder zijn, zegt bijna 65 procent zich eenzaam te voelen, waarvan 17 procent zeer eenzaam. Mensen zonder een partner voelen zich over het algemeen eenzamer dan mensen met een partnerrelatie. Een groot netwerk beschermt beter tegen eenzaamheid dan een partnerrelatie alleen. Als mensen zich nuttig voelen, voelen ze zich minder eenzaam: vrijwilligersactiviteiten die ertoe doen, zijn niet alleen goed voor anderen maar ook voor (eenzame) mensen zelf. De kans op eenzaamheid neemt toe als mensen aan huis gebonden zijn – bijvoorbeeld door gebrek aan vervoer, een handicap, een te laag inkomen, gebrek aan mantelzorg – en dus onbedoeld geïsoleerd raken.

Ontmoeten in de buurt geen overbodige franje

Ontmoeten in de buurt is belangrijk. Ontmoetingen bevorderen het veiligheidsgevoel, halen mensen uit hun isolement, motiveren tot actie en vrijwilligerswerk en helpen bij het vroeg signaleren van problemen. De benodigde sociale infrastructuur vergt investeringen, zoals ontmoetingsplek-

ken en ruimte voor gezamenlijke activiteiten. Structurele noden en problemen onder de bevolking verdienen prioriteit boven meer feestelijke initiatieven; aanhoudende aandacht heeft de voorkeur boven steeds wisselende projecten. Een professioneel steuntje in de rug is gewenst, ook als bewoners zelf activiteiten organiseren. Dit om het moreel te steunen, om eventuele administratieve hobbels te nemen en om zo nodig te helpen de onderlinge verhoudingen goed te houden.

Verwarde personen

Er zijn belangrijke zorgen en signalen dat het niet goed gaat in het vraagstuk van personen met verward gedrag. Er lijkt sprake van een toename van verwarde personen, wat niet verklaard kan worden doordat er meer mensen met een psychische stoornis zijn. De toename van incidenten met verwarde personen in het publieke domein kan mogelijk worden gerelateerd aan de afbouw van residentiële zorg en het onvoldoende op gang komen van geschikte alternatieve (ambulante) zorg.

Het gaat om mensen met vaak verschillende aandoeningen of beperkingen (psychiatrie, verslaving, licht verstandelijke beperkingen, dementie), veelal in combinatie met verschillende levensproblemen (schulden, dakloosheid, werkloosheid, verlies van dierbaren, gebrek aan participatie, onverzekerd zijn, illegaliteit, etc.). Door verschillende omstandigheden kan de situatie ontstaan dat zij eenmalig of chronisch in problemen komen, grip op hun leven verliezen en daardoor overlast veroorzaken of zelfs in het strafrechtelijk circuit belanden. De meervoudigheid van de problematiek, die speelt in diverse levensdomeinen, is kenmerkend voor deze groep.

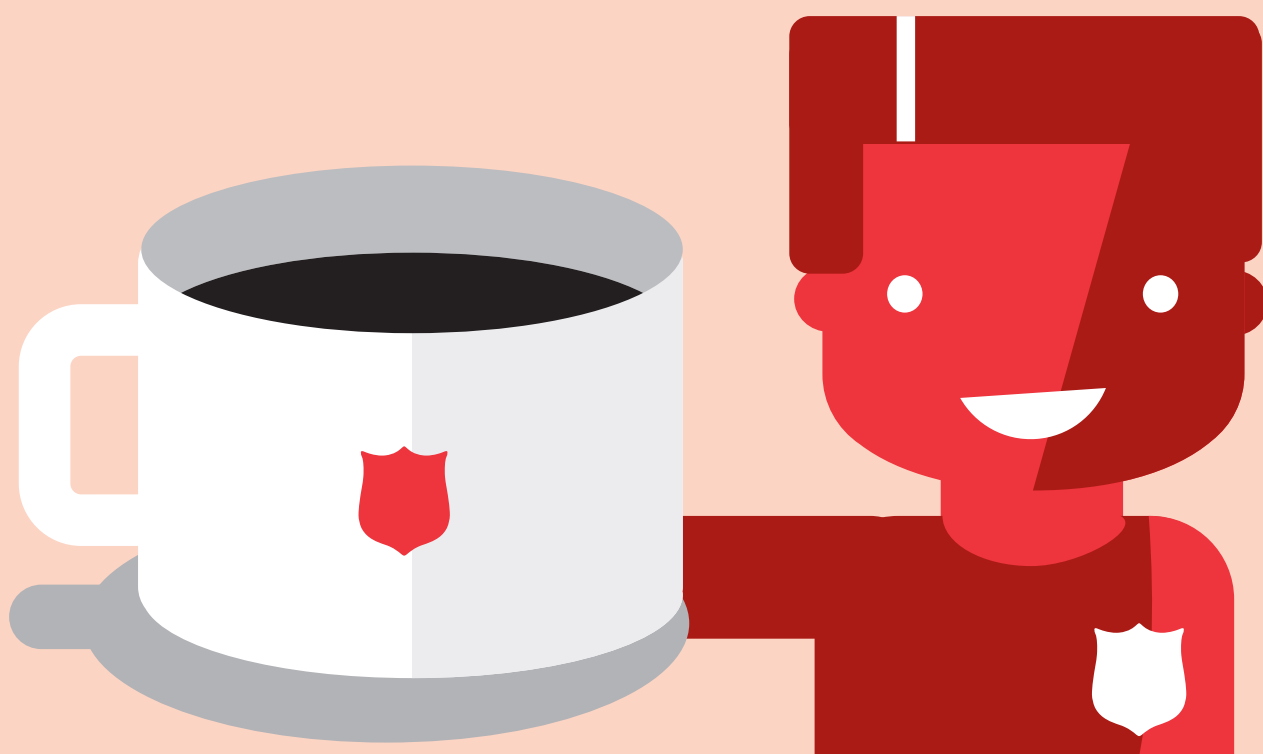
Daklozen in Nederland

31.000

Stijging van 4.000 mensen in 2015

Aantal daklozen stijgt

Het aantal daklozen in Nederland steeg in 2015 met 4.000 mensen tot 31.000 mensen (exclusief de mensen die illegaal in Nederland verblijven én dakloos zijn). Het gaat dan om mensen die geen vaste woon- of verblijfplaats hebben, slapen in de opvang, op straat, in openbare gebouwen of



**Minder eenzaamheid
door vrijwilligerswerk**

bij familie of vrienden. Van deze groep heeft 13.000 een niet-westerse herkomst. Eén op de vijf daklozen is een vrouw. Dit aandeel is over de jaren stabiel gebleven.

Circulaire economie

Grondstoffen dreigen schaars te worden door een groeiende bevolking en toenemende welvaart in de wereld. In de huidige, voornamelijk lineaire, economie wordt nog onge-reemd gebruikgemaakt van grondstoffen waarvan producten worden gemaakt die na gebruik weer worden weggegooid. De Nederlandse en Europese overheden streven naar een overgang naar een circulaire economie waarin juist het hergebruik van producten en grondstoffen centraal staat, en afval en schadelijke emissies naar bodem, water en lucht zo veel mogelijk worden voorkomen ('het sluiten van kringlopen'). De elementen van een circulaire economie zijn:

- een verschuiving naar hernieuwbare in plaats van fossiele energiebronnen;
- geen uitputting van natuurlijke hulpbronnen en gebruik van niet-giftige stoffen;
- betalen voor gebruik in plaats van bezit, producenten blijven eigenaar van het product;
- rekening houden met hergebruik, reparatie, modulaire onderdelen gebruiken, ander productieproces;
- nieuwe allianties tussen bedrijven in bestaande en nieuwe productieketens;
- langer gebruik van producten, productonderdelen benutten en materialen recycleren.

Het is een flinke opgave om deze transitie te realiseren. Zo zijn investeringen en nieuwe allianties van bedrijven nodig en zullen bedrijven met gevestigde belangen de transitie remmen.

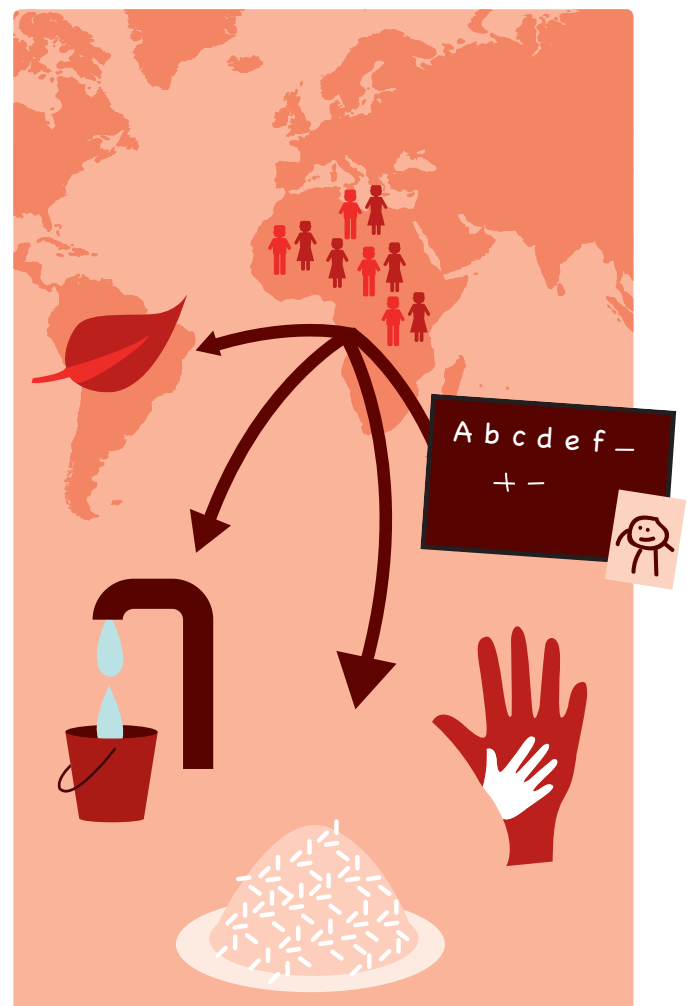
Ontwikkelingssamenwerking

Wereldwijd leven er 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, wat het extra moeilijk maakt om te ontsnappen aan deze armoede. Zij zijn afhankelijk van hulp. Binnen de Verenigde Naties wordt gewerkt aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen. Deze 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: bescherming van ecosystemen voor alle samenlevingen en toekomstige generaties.

De kern van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid is de samenhang tussen het handels- en ontwikkelingsbeleid. Daarnaast richt Nederland zich op vier belangrijke thema's: veiligheid en rechtsorde, water, voedselzekerheid en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten. Bij die thema's is er veel aandacht voor zaken als de gelijkheid van vrouwen, milieu en klimaat. De Nederlandse overheid werkt voor de uitvoering van het ontwikkelingsbeleid samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.







Praktijk leidend voor oplossingen in de zorg

De overgang van zorgtaken van het Rijk en de zorgkantoren en provincies naar gemeenten heeft een enorme dynamiek in het Nederlandse zorglandschap teweeggebracht. Nieuwe mensen, nieuwe processen, nieuwe lijnen. Op veel fronten gaat dat goed, maar in de dagelijkse praktijk gaat er ook nog veel mis. En dat is ook precies de plek waar de oplossingen moeten worden gezocht, vindt minister Edith Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS): “We kunnen nog dertig jaar over stelsels praten, maar we kunnen beter concreet naar de praktijk kijken. Waar gaat het goed en waar gaat het mis? En dan samen naar oplossingen zoeken. Elkaar opzoeken, van elkaar leren en samen drempels slechten!”

In een gesprek met Cornel Vader (voorzitter Raad van Bestuur Stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg) geeft minister Schippers aan dat de praktijk leidend is voor de oplossingen. Vader weet dat de praktijk weleens ‘wringt’: “De zorgverzekeringswet werkt in de meeste gevallen prima, maar bijvoorbeeld bij mensen met een verstandelijke beperking zijn de behandeltermijnen in de verslavingszorg veel te kort.”

Maatwerk nodig

Schippers reageert: “Dat is ook de reden waarom we met de sector GGZ (Geestelijke Gezondheidszorg) in gesprek zijn. We zien dat de bekos-



tiging van de GGZ nog niet overal is toegespitst op de kenmerken van de verschillende doelgroepen. Daarom is meer maatwerk nodig; is behandeling nog nodig, dan ga je door, zoniet dan stop je ermee. Heldere criteria, goede tussenevaluaties. Zo zorg je ervoor dat sommige mensen na het voorgestelde traject nog door kunnen en dat anderen eerder kunnen stoppen.” Ze vervolgt: “Voor mensen die tussen wal en schip terecht komen hoeft je niet een compleet stelsel te wijzigen. Het is beter om praktische noodverbanden aan te leggen. Voorbeeld: Voor mensen die even niet goed verzekerd zijn, maar toch acuut zorg nodig hebben, zijn we aan het kijken of dit wellicht met extra subsidie kan worden opgelost.”

Ben je echt ziek, dan hoor je in de zorg thuis

Rapport Verwarde Mensen

Eind 2015 kwam het Leger des Heils met een rapport over de groei van het aantal verwarde mensen op straat. De multi-problematiek waar deze mensen mee te kampen hebben, zorgt in de praktijk vaak voor problemen. Wie lost wat op welke manier op? Wat is de waarde van een dergelijk rapport volgens de minister? “Het is heel erg belangrijk dat organisaties die in de dagelijkse praktijk werken, input leveren. Hun ervaringen zijn uitermate waardevol bij het bedenken en uitvoeren van oplossingen. Het aanjaagteam dat ik daarvoor in werking heb gesteld, maakt ook dankbaar gebruik van de ervaringen die partijen als het Leger des Heils aandragen. Het is ook niet eenvoudig om voor mensen met een veelvoud aan problematiek met een passende oplossing te komen.”

Context van groot belang

Cornel Vader constateert dat er op het gebied van zorg voor de cliënt in relatie tot de sociale context nog wel een weg te gaan is: “We moeten elkaar meer opzoeken om te kijken waar we elkaar naadloos kunnen aanvullen. De buurt, het sociale wijkteam, het Leger des Heils en de GGZ. Het gaat om hulp aan het individu en we hebben elkaars expertise daarin hard nodig!” Schippers ziet al een aantal ontwikkelingen: “De Wet verplichte GGZ maakt het mogelijk om al in een

vroeg stadium in te grijpen en met de sociale wijkteams moeten we proberen ‘achter de voordeur’ te komen. Ook de Praktijkondersteuner GGZ bij de huisartsen kan vroegtijdig problemen signaleren.”

Ziek of gevaarlijk?

Toch groeit het aantal verwarde mensen op straat. De minister: “We moeten meer in elkaars keuken kijken. Wat bij de een werkt, kan bij de ander ook prima werken. We kunnen van elkaar leren.” Cornel Vader schetst het ‘wrijvingsgebied’ tussen zorg en veiligheid/justitie: “Is iemand ziek of gevaarlijk? Dat is best een lastige vraag... Zelfbeschikking is in Nederland een groot goed, maar soms moet je mensen tegen zichzelf in bescherming kunnen nemen. Mensen die ziek zijn, moeten er eigenlijk niet voor kunnen kiezen om zichzelf teloor te laten gaan.” Schippers is het daarmee eens: “Ben je echt ziek, dan hoor je in de zorg thuis.” Vader pleit dan ook voor verruiming van de drangcomponent binnen de zorg: “Een time out met voldoende instrumenten om adequaat te kunnen reageren om de persoon in kwestie, en zijn omgeving, te helpen.”



Samenwerken

Maatwerk, context en samenwerken in de praktijk lijken het devies. En dat moet groeien, weet ook de minister. “Op de ene plek werkt

het beter dan op de andere. De ene verzekeraar, gemeente of zorgverlener heeft daar ook meer gevoel voor dan de andere. En toch moeten we samen oplossingen zien te vinden. Vandaar ook dat staatssecretaris Van Rijn momenteel werkt aan een soort 'natuurlijk' overlegverband, waarin huisartsen, wijkagenten, sociale wijkteams, zorgverleners, verzekeraars en GGZ een rol spelen," aldus Schippers. "Praktijkteams moeten daarbij eventuele hobbels signaleren en oplossingen aandragen. En dat kan op allerlei niveaus, via wetgeving, via landelijke afspraken en op lokaal (wijk)niveau. We moeten oplossingen

zoeken die elkaar versterken. Zodra iemand bijvoorbeeld bereid is aan zijn schuldenprobleem te werken, zou hij uit het wanbetalersregime (in het kader van de zorgverzekeringswet) gehaald kunnen worden en is hij een mogelijke boete al kwijt."

Cornel Vader geeft aan dat ook hier de context weer ontzettend belangrijk is: "Op het gebied van huisvesting bijvoorbeeld, zien we dat er op diverse plekken in ons land grote hoeveelheden sociale huurwoningen worden afgebroken. Betaalbare woningen die prima ingezet kunnen worden in het vooruit helpen van cliëntgroepen..."

Sport is het cement in de samenleving

Een ander onderwerp dat ter sprake komt, is sport. Het Leger des Heils werkt al jaren samen met de Stichting Lifegoals, waar het gaat om integratie en herstel door sport beter mogelijk te maken. De Dutch Street Cup is daar een mooi voorbeeld van. Deelnemers committeren zich niet alleen aan hun team en coach, maar ook aan ondersteuning op basale levensgebieden als een dak boven je hoofd, omgaan met je geld en werk en vrijetijdsbesteding. Minister Schippers: "Sport geeft energie en voldoening. Maar sporten is niet altijd vanzelfsprekend. In sommige gezinnen komt men er gewoon niet aan toe, ondanks goede programma's als de 'buurtsportcoach'. Sport is het cement in de samenleving en er is in ons land ruimte genoeg om sport te beoefenen of mogelijk te maken. De buursportcoach kan op een veilige plek kinderen of speciale doelgroepen begeleiden, opvangen en gewoon lekker bezig laten zijn. Dat is ontzettend belangrijk."

Los het op!

Minister Schippers is zich ervan bewust dat er nog wel het nodige te winnen is, ook over de verschillende domeinen heen, maar blijft overtuigd van lokaal samenwerken aan praktische oplossingen. "Dat betekent: vóór in het proces met suggesties komen, niet als het al bijna te laat is. Maar ook: elkaar opzoeken, vinden, best practices delen en samen oplossen! En wie mij daarbij nodig heeft, mag een beroep op mij doen. Ik kom ook graag bij het Leger des Heils kijken en leg dan gerust ook de praktische knelpunten voor. Dan kijken we daar samen naar."





Het Leger des Heils in de media

Ook in 2015 is het Leger des Heils geregeld in het nieuws geweest. Kranten, magazines, nieuwswebsites, radio- en tv-programma's; vaak was het Leger des Heils onderwerp van gesprek.

Op tv

De Nalatenschap

Ook in 2015 werkt het Leger des Heils mee aan het TV-programma De Nalatenschap van Omroep Max. De nalatenschap van Ronald de Boer, uit het Groningse Winsum, staat hierbij centraal. Getroffen door keelkanker werd hij niet ouder dan 56 jaar. Als jonge twintiger werd hij uitgezonden naar Libanon voor een vredesmissie. Daar maakte hij onder meer de dood van een van zijn vrienden mee, een gebeurtenis die hem voor het leven tekende. Collega Trix Kruisinga vertelt over het werk van het Leger des Heils en handelt de nalatenschap van Ronald de Boer af.

► In totaal keken er 300.000 mensen naar deze aflevering

Kerstfeest op de Dam

René van Kooten, Leonie Meijer, Tim Douwsma en Ruth Jacott schitterden dit jaar samen met de Amsterdam Staff Band en de Amsterdam Staff Songsters op het podium van Kerstfeest op de Dam. Naast muziek en gezelligheid is er aandacht voor de diepere betekenis van Kerst. Zo geven de meewerkende artiesten hun kerstgedachte van omzien naar elkaar handen en voeten bij het bezoeken van projecten van het Leger des Heils. Leonie bezocht Wilchert, deelnemer bij project 50|50 Wood, René maakte kennis met de jonge Jonathan bij Scouting, Ruth ging langs bij Zij-aan-Zij-moeder Isaura en Tim ontmoette Redencio in de 50|50 Budgetstore in Amsterdam.

► In totaal keken er 768.000 mensen naar deze uitzending.

Geloof en een Hoop Liefde

Het EO-programma Geloof en een Hoop Liefde bracht in 2015 driemaal een bezoek aan het Leger des Heils. Op 23 februari besteedde het programma aandacht aan de

inzegening van fotomodel en heilssoldaat Marlies Smedinga bij korps Leeuwarden. Op 11 maart werd er een bezoek gebracht aan Bij Bosshardt in Utrecht en de tuinen van het arbeidsre-integratieproject 50|50 Green in Amsterdam-Noord stonden centraal in de aflevering van 9 november.

► Gemiddeld keken er 228.000 mensen naar een aflevering van Geloof, en een Hoop Liefde.

Homeless World Cup bij RTL Late Night

Jasper Lamboo is keeper van het Nederlandse team dat meedoet met de Homeless World Cup in Amsterdam. Aan tafel bij Humberto Tan in de RTL-studio's vertelt hij enthousiast over zijn deelname en dat van de Nederlandse teams aan dit bijzondere toernooi. Lees meer over de Homeless World Cup op pagina 54 van dit jaarverslag.

► Naar de uitzending van 10 september keken 703.000 mensen.

Cornel Vader bij Hollandse Zaken

Het onderwerp 'Verwarde mensen op straat' is erg actueel in 2015. In de media verschijnen steeds vaker verhalen van verwarde mensen. In februari staat Cornel Vader de NOS te woord over het feit dat er steeds meer geweld in de opvang wordt geconstateerd. In juni gaat het nieuwsprogramma EenVandaag mee met de soepbus in Amsterdam. En Cornel werkt mee aan de programma's Tijd voor Max en Hallo Nederland. In juni is Cornel te gast bij het programma Hollandse Zaken van omroep Max om hierover te spreken.

► Naar het programma Hollandse Zaken keken 408.00 mensen.

In het nieuws

Onderzoek naar verwarde mensen op straat

In 2015 doet het Leger des Heils zelf onderzoek naar 'Verwarde mensen op straat'. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in twee dagopvangcentra van het Leger des Heils. Maar liefst 108 personen zijn geobserveerd, gesproken en gediagnosticeerd. Driekwart is feitelijk dakloos, 70% heeft geen startkwalificatie. Aanleiding voor dakloosheid zijn met name schulden (30%), een relatiebreuk (40%) of ontslag uit detentie. Bijna 90% is nooit getrouwd geweest of is gescheiden, 41% heeft geen zorgverzekering. De achter-

grond is in 59% van de gevallen van psychiatrische aard, 40% heeft een verstandelijke beperking en 59% heeft een detentieverleden. De belangrijkste conclusie uit het rapport is dat 51% van de mensen in de opvang niet zelfstandig kan wonen. Ook niet met ambulante begeleiding. Voor hen is een vorm van beschermd wonen noodzakelijk. Als Leger des Heils pleiten we dan ook voor meer beschermde woonplekken, psychiatrische hulp op straat en drangzorg door burgemeesters. De NOS besteedde aandacht aan dit onderzoek op 27 oktober in de avondjournaals en online.

‘Leger des Heils vult gaten in de zorg’

Maandag 27 juli stonden we op de cover van Volkskrant met een verhaal over de thuiszorg in Amsterdam. ‘Terwijl de reguliere geestelijk gezondheidszorg bezuinigt, groeit de ambulante zorg van het Leger des Heils’, aldus de krant. Het gaat over mensen met complexe problematiek, met schulden en nauwelijks een sociaal netwerk waar ze op terug kunnen vallen. Aan het woord komt Harry Doef, directeur zorg van het Leger des Heils in Amsterdam. En verderop in de krant een reportage met collega Vanessa Lantveldt, ambulant hulpverlener in Amsterdam.

Veel Soeps!

Het Leger des Heils presenteert op 28 april een nieuwe SOEP APP: Veel Soeps! Deze App staat vol heerlijke soep-recepten die zijn gemaakt door Nederlandse topkoks en koks die als cliënt van het Leger des Heils re-integreren bij 50|50 Food van het Leger des Heils.

Leger des Heils op shirt FC Utrecht

Tijdens de eredivisiewedstrijd FC Utrecht - SC Heerenveen, op 16 augustus, prijkt het Leger des Heils-schild op het tenue van de thuisclub. De actie is te danken aan Utrecht-sponsor Tele2. Het telecombedrijf biedt een aantal goede doelen de ruimte om gratis reclame te maken op de shirts en in het stadion van FC Utrecht.

Nalatenschap Broekhuis

In 2013 werd bekend dat de heer Arend Broekhuis het Leger des Heils en Nationale Vereniging De Zonnebloem had opgenomen in zijn testament. Daarbij ontvangt het Leger des Heils een fors bedrag. Op 5 november 2015 ontvangt het Leger des Heils een dagvaarding met betrekking op deze nalatenschap. De nabestaanden vragen de rechter het testament nietig te verklaren omdat, volgens hen, de heer Broekhuis bij het opstellen van zijn testament wilsonbekwaam zou zijn geweest. Zembla besteedde in een uitzending op

11 november aandacht aan de zaak. Ook het AD heeft hierover bericht. Eerder in het jaar werd de nalatenschap van de heer Broekhuis benoemd in een uitzending van Een Vandaag op 18 februari. Het Leger des Heils heeft begrip voor de emoties rondom het verlies van een familielid, maar kan niets anders dan de laatste wil van de overledene respecteren.



Kerstfeest op de Dam.



Naar het EO-programma Geloof, en een Hoop Liefde keken 228.000 mensen.



Doelman Jasper Lamboo over de Homeless World Cup bij RTL Late Night.

Vooruitblik op 2016

Het Leger des Heils staat in een lange traditie waarin heilssoldaten en medewerkers, gedreven vanuit hun persoonlijk geloof in Jezus Christus, zich inzetten voor mensen. Wij willen grenzeloos betrokken zijn en blijven bij iedereen: of nu iemand uit onze eigen leefomgeving 'ontheemd' raakt of dat iemand vanuit een ver land ontheemd en berooid een beroep op ons doet.

Vanuit deze visie op mens en samenleving blijft het Leger des Heils aandacht, zorg, hulp en begeleiding bieden. Om mensen die niet meer in staat zijn zelfstandig richting te geven aan hun bestaan, weer perspectief te bieden, maakt het Leger des Heils graag gebruik van kwaliteiten en talenten van burgers om actief een bijdrage te leveren aan saamhorigheid in de eigen leefomgeving. Het Leger des Heils zet er in 2016 opnieuw op in om mensen tot 'naaste' te zijn en hen Gods liefde te laten ervaren.

De samenleving verandert van een verzorgingsmaatschappij naar een participatiemaatschappij waarbij een groter beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid van mensen en het omzien naar elkaar in de eigen buurt. Er komt meer aandacht voor de opbouw van maatschappelijke steunsystemen in wijken en buurten. Bij alle locaties van het Leger des Heils komt nog meer nadruk te liggen op de relatie met de buurt. Het aanbieden van activiteiten en faciliteiten op het gebied van vrije tijd, zingeving en het aangaan of herstellen van relaties, zijn hiervoor concrete aanknopingspunten. Gastvrijheid en toegankelijkheid zijn daarbij belangrijke thema's.

Een uitdaging voor het Leger des Heils is om de onbekendheid (en onbemindheid) bij de samenleving (burgers en bedrijfsleven) met de leefsituatie van de meest kwetsbare mensen weg te nemen of sterk te verminderen. De vele contacten die het Leger des Heils in de samenleving heeft (scholen, bedrijven, kerken, politie, buurtvoorzieningen, sportverenigingen, etc.) zullen gericht worden ingezet om sociale uitsluiting tegen te gaan. Ook zal het Leger des

Heils, door maatschappelijke signalering, politiek en samenleving meer bewust maken van uitvallers in onze samenleving.

De effecten van de stelselherziening en decentralisatie in de zorg (Wmo, Wlz, Jeugdwet en ZvW) en bijbehorende bezuinigingen stellen het Leger des Heils voor de opgave om de kosten te verlagen en tegelijkertijd de kwaliteit van de hulpverlening aan de meest kwetsbaren te ontzien. De decentralisatie naar gemeenten kent naast goede ontwikkelingen voor 90% van de bevolking ook een keerzijde voor 10% van de mensen met een handvol problemen. Versnippering en verkokering van de financiering leiden ertoe dat zij tussen wal en schip dreigen te komen.



Begin 2016 zijn vrijwel alle benodigde Wmo/Jeugdwet contracten met gemeenten ondertekend. Dit geldt ook voor overeenkomsten met zorgkantoren (Wlz activiteiten) en zorgverzekeraars (ZvW activiteiten) en ministerie van Veiligheid en Justitie (Forensische zorg). Wel bestaat er met name nog altijd grote onduidelijkheid en diversiteit over de indicatie, declaratie en verantwoording. Dit is niet alleen van invloed op het al dan niet kunnen factureren, maar bemoeilijkt ook de bepaling van de juiste zorg en bijbehorende opbrengsten. Hoewel dit geheel aan 'rechtmatigheidseisen' nog verre van duidelijk is, maakt het Leger des Heils bewust de keuze om mensen te (blijven) helpen die door de transformatie van het zorgstelsel de weg naar hulp en zorg niet meer weten te vinden dan wel hiervoor, naar mening

van het Leger des Heils ten onrechte, niet meer in aanmerking komen. De consequentie van deze keuze is dat vooraf niet altijd zeker is of de geleverde zorg en ondersteuning ook (volledig) worden betaald. Omdat het Leger des Heils bovendien verwacht aan meer mensen hulp te moeten bieden dan voorheen, loopt de organisatie gedurende de transformatieperiode een verhoogd financieel risico. Toch is het Leger des Heils genoodzaakt om de verliesgevende GGZ-behandelcapaciteit af te bouwen. Voor deze activiteit is in de begroting 2016 nog wel rekening gehouden met een substantieel tekort.

Aangezien vrijwel alle subsidiecontracten een korte looptijd kennen (looptijden variëren van één tot enkele jaren), is het noodzakelijk de organisatie flexibel te houden. Begin 2016 is de personeelsbezetting kwalitatief én kwantitatief toereikend om dit op te kunnen vangen.

Een aantal accommodaties zal in 2016 naar verwachting met boekwinst worden verkocht. Een verpleeghuisaccommodatie zal, na renovatie, tegen lagere huisvestingskosten worden teruggehuurd. De hierdoor vrijgekomen liquide middelen worden in beginsel aangewend om langlopende leningen af te lossen.

Geloof in de buurt

In alle locaties van het Leger des Heils komt nog meer nadruk te liggen op de relatie met de buurt. Het aanbieden van activiteiten en faciliteiten op het gebied van vrije tijd, zingeving en het aangaan of herstellen van relaties zijn hiervoor concrete aanknopingspunten. Gastvrijheid en toegankelijkheid zijn belangrijke thema's.

Een bijzondere vorm van zo'n relatie is het deelhebben aan een geloofsgemeenschap waar mensen actief zijn rondom geloof door middel van zang, gebed en rituelen. De korpsen (kerkelijke gemeenten) van het Leger des Heils bestaan grotendeels uit heilssoldaten maar staan ook open voor niet-leden. De geloofsactiviteiten zijn gericht op persoonlijke groei in geloof. De korpsen willen het Evangelie van Jezus Christus in het bijzonder ook uitdragen aan mensen die niet- of randkerkelijk zijn. Vanuit het geloof dat God van alle mensen houdt en een persoonlijke relatie met ieder mens wil aangaan, willen de heilssoldaten belangstellenden uitnodigen om op één of andere wijze deel te gaan nemen aan dat netwerk van gelovigen. De korpsen streven een actief en herkenbaar christendom na en combineren activiteiten rondom geloofsbeleving met praktische hulpverlening.



In 2015 worden met name de activiteiten op het gebied van schuldhulp, muziek, scouting en kledingwinkels uitgebreid.

In de komende periode verschuift in de samenleving de balans tussen formele en informele zorg. Het Leger des Heils maakt dan ook meer ruimte voor informele ondersteuners (vrijwilligers) die complementair aan de betaalde medewerkers actief zullen zijn. Samenwerkingsrelaties met andere kerken, bedrijfsleven, verenigingsleven en goede doelenorganisaties worden aangehaald of aangegaan.

Door intensievere samenwerking tussen ReShare en de 50|50 Workcenters kan het aantal arbeidsre-integratieplaatsen worden uitgebreid voor deelnemers die elders moeilijk plaatsbaar zijn in een leer-/werktraject. Een meer commerciële aanpak van deze activiteiten wordt in 2016 verder uitgebouwd.

Kleding inzamelen met een missie

Textiel maakt 5% uit van de totale afvalberg. Vanwege de hoge CO₂-uitstoot heeft dit negatieve gevolgen voor het milieu. Daarnaast krijgt nog goede, herdraagbare kleding geen tweede kans. Door hergebruik van kleding kan veel proceswater bespaard worden. Voor de productie van een nieuw shirt van katoen is ongeveer 2.500 liter water nodig, en voor een spijkerbroek 7.000 liter.

Waterbesparing door hergebruik kleding

2.500 liter

water nodig voor een nieuw shirt van katoen

In Nederland komt er jaarlijks 135 tot 140 miljoen kilo kleding terecht in het huishoudelijk afval. De verwachting is dat gemeenten zich steeds meer gaan richten op de landelijke doelstelling om per inwoner 10 kilo textiel in te zamelen. Veel gemeenten voldoen nog niet aan deze doelstelling. Door verruiming van de inzamelcriteria leidt dit mogelijk tot een toename van meer 'ondersoorten' in het originele textiel. Samen met ketenpartners zal Leger des Heils ReShare zich intensief bezig blijven houden met onderzoek naar toepassingsmogelijkheden van deze ondersoorten. Het Leger des Heils blijft op de vertrouwde wijze via de kledingcontainers en huis-aan-huisacties textiel inzamelen. De prijsontwikkeling van tweedehandskleding blijft, mede vanwege de geopolitieke spanningen in de wereld, onzeker.



ReShare zal zich ook in 2016 actief blijven inzetten om werkgelegenheid en 'social return' te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij zowel om deelnemers vanuit Leger des

Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, alsook om inhuur van mensen die werkzaam zijn bij een SW-bedrijf of een ww- of bijstandsuitkering hebben.

Deze werkgelegenheidsdoelstellingen worden onder meer bereikt door in nieuw te openen ReShare Stores ook werkervaringsplaatsen te realiseren. In de ReShare Stores is

voor een bescheiden bedrag mooie, modieuze vintagekleding verkrijgbaar. De komende periode wil Leger des Heils ReShare het aantal winkels uitbreiden. Voor 2016 staan er nieuwe winkels gepland in Arnhem, Rotterdam en Nijmegen. Medio 2016 zal in Praag, in samenwerking met het Leger des Heils in Tsjechië, de eerste ReShare Store in dat land worden geopend.

Particuliere financiering steeds belangrijker

Het Leger des Heils zal voor toekomstige financiering van het werk, naast overheidsmiddelen, meer een beroep moeten doen op particuliere financiering en fondsenwerving. Daarbij is de organisatie afhankelijk van de sterke naam en het goede imago. De wervingskracht zal worden ondersteund door donateurs en fondsen te informeren over de activiteiten en inzet van middelen. Het donateursmagazine Kans is hiervoor een belangrijk middel.

De bestaande fondsenwervende activiteiten, waaronder direct marketing en straatwerving, worden voortgezet. In 2016 zal het Leger des Heils de landelijke collecte nog verder uitbreiden. De lokaal gecollecteerde opbrengsten worden in lokale projecten ingezet. Daarmee verbetert ook de zichtbaarheid en herkenbaarheid van het Leger des Heils in het straatbeeld en versterkt het de buurtgerichtheid van het Leger des Heils.

Ontwikkelingssamenwerking

Een deel van de inkomsten voor onze activiteiten op het gebied van internationale ontwikkelingssamenwerking, komt incidenteel via institutionele kanalen zoals strategische partnerships van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Europese Unie in Brussel en eventueel noodhulpgelden vanuit acties.

Tot eind 2015 bestond in Nederland het Medefinancieringsstelsel (MFS2). Het Leger des Heils is lid van de Vereniging Prisma en CoPrisma en verkreeg daarmee indirect via de ICCO coöperatie toegang tot de MFS2 middelen van de Nederlandse overheid. Vanwege de beëindiging van MFS2 wordt de rol van CoPrisma overbodig en om die reden medio 2016 opgeheven. Een tiental (voormalige) CoPrisma en ICCO Coöperatie leden zijn in gesprek over de oprichting van een nieuwe Coöperatie. Deze heeft als doel zowel strategische partnerships aan te kunnen gaan met het ministerie van Buitenlandse Zaken, als in te kunnen schrijven op projectmiddelen van andere institutionele fondsen in de wereld.



2015 in het kort

Boundless viering 150 jaar bestaan

In 2015 bestaat het Leger des Heils 150 jaar. Dat jubileum vieren duizenden heilssoldaten en medewerkers samen in de O2 Arena in Londen met een internationaal congres van 1 tot en met 5 juli. In Londen startte William Booth 150 jaar geleden zijn missie. Thema van het congres is 'Boundless', gebaseerd op het lied van Booth met de beginregel: "O boundless salvation, deep ocean of love..." Tijdens het congres marcheren duizenden vertegenwoordigers van 'The Salvation Army' door het centrum van Londen. "Want," zo zegt Generaal André Cox, "het Leger is op straat geboren en het jubileum moet vanzelfsprekend op diezelfde straten worden gevierd."



Majoor Bosshardtprijs voor Wennemars

Erben Wennemars krijgt de Majoor Bosshardtprijs voor zijn Jeugdsportfondswerk. De prijs is ingesteld ter nagedachtenis aan het leven en werk van majoor Bosshardt. Hij wordt uitgereikt aan personen die een grote maatschappelijke bijdrage hebben geleverd. Op 12 september is de prijsuitreiking tijdens het Kunst & Theater Gala in de Heineken Music Hall te Amsterdam. Daar roemt de jury het fondswerk van de oud-schaatser, dat volgens de juryleden parallelen vertoont met het Legerwerk. Het Jeugdsportfonds zet zich in voor kinderen voor wie sporten onbetaalbaar is.



Kerstdiner met Jumbo

In de herfst organiseert supermarktketen Jumbo de 'Doneer een diner'-actie. Daarmee stimuleert de keten zijn klanten om een kerstdiner te sponsoren voor onder anderen cliënten van het Leger des Heils. Daarvoor rekenen Jumboklanten bij de kassa of online, naast hun eigen boodschappen, een extra voor-, hoofd- of nagerecht af. Elke twee gedoneerde gerechten vult Jumbo aan met een derde gang. De actie levert voor bijna 152.000 mensen een kerstdiner op in december.

Betaalbare woningen

Veel mensen aan de onderkant van de samenleving huizen noodgedwongen in een opvang of instelling. Terwijl ze dolgraag zelfstandig zouden wonen met een eigen douche en keukentje. Een woonunit van twintig vierkante meter is voor hen vaak al een uitkomst. Maar in veel grote steden ontbreekt het aan zulke woningen. Zeker mensen met schulden komen praktisch niet aan goedkope huisvesting. Directeur Cornel Vader vraagt persoonlijk aandacht voor betaalbare woningen bij minister Stef Blok (Wonen en Rijksdienst).

Raad en Daad Bovenkarspel

Sommige mensen weten zich geen raad met hun administratie, facturen of overheidsbrieven. Bij de Raad- en Daadbalies helpen vrijwilligers deze mensen met het invullen van formulieren (met uitzondering van belastingaangiften). Ook helpen deze vrijwilligers met verwijzing naar en het eerste contact met instanties of nachtopvang, het op orde brengen van de administratie en gewoonweg met een luisterend oor. In 2015 komt er een Raad- en Daadbalie bij in Bovenkarspel.



Kennis van Roma

'10' voor Toekomst en Jeugdbescherming werken intensief samen in Roma-gezinnen. Sommige specialisten binnen het Leger werken meer dan de helft van de tijd met gezinnen met een Roma-achtergrond. Gemeenten waarderen de kennis van Legermedewerkers op het gebied van Roma en maken gebruik van die expertise. De overheid voert al jaren een programma om Roma-gezinnen meer bij de maatschappij te betrekken. Naar school gaan of diploma's halen is vaak niet vanzelfsprekend voor deze mensen. Het Leger des Heils richt zich met name op gezinnen en perspectief voor de kinderen.

Groei collectanten

Ook in 2015 groeien de opbrengst van de jaarlijkse collecte en het aantal collectanten als kool. Professionele wervingsbureaus werven succesvol extra menskracht voor de collecte. Gingen er in 2014 nog 7.500 mensen de straat op, in 2015 telt het Leger des Heils ruim 10.000 collectanten.

In 2015 telt het Leger des Heils ruim 10.000 collectanten



Sociale vakanties

Even lekker weg en tot rust komen is niet voor iedereen weggelegd, want vakantie vieren is kostbaar. 50|50 Hotel Belmont maakt het voor mensen met een smalle beurs toch mogelijk om te genieten van vakantie. Naast de hotel-faciliteiten zijn er ook tenten beschikbaar op het terrein. In 2015 biedt het Leger des Heils 31 vakanties aan, met meer vakantiegangers dan ooit. Daarvan zijn er tien seniorenvakanties voor in totaal 545 deelnemers en twee vrouwenweken met 118 deelnemers. De twee herfst-vakantieweken tellen 138 deelnemers, waaronder senioren en gezinnen. Aan twee georganiseerde ouder-kindvakanties doen 224 mensen mee. Twee jeugdvakanties krijgen 120 deelnemertjes. Daarbij zijn er nog een dertiental vakantieweken voor 644 cliënten vanuit W&G.



Schuldhulp en hulpverleners

Het Kerkgenootschap en de Vereniging Schuld-HulpMaatje Nederland tekenen in september een intentieverklaring. De organisaties gaan samenwerken in schuldhulpverlening. Met name preventie speelt daarin een belangrijke rol. Het Leger des Heils heeft een unieke plek in de maatschappij als vindplaats voor mensen met schulden. Velen kloppen al vroegtijdig aan bij het Leger voor kleding, voedsel of andere praktische hulp. Het project SchuldHulpMaatje koppelt een kundige vrijwilliger aan een persoon met schulden. Uit eerder onderzoek blijkt al dat de inzet van vrijwilligers bij schuldhulpverlening loont. Zo zijn bijvoorbeeld de baten (uitgespaarde kosten) hoger dan de kosten. Het Leger des Heils biedt op meerdere locaties in Nederland schuldhulpverlening middels vrijwilligers.

Social return

Het Leger des Heils hecht grote waarde aan maatschappelijk verantwoord handelen en ondernemen. Dit betekent onder meer dat het zoekt naar duurzame producten en diensten. Binnen de afdeling Inkoop en Aanbesteding is Social Return on Investment (SROI) belangrijk binnen de inkoop. Het Leger vraagt zijn leveranciers om een percentage van de omzet terug te laten vloeien in de projecten van het Leger des Heils. Dat kan met geld, maar ook door cliënten in dienst te nemen of producten van 50|50 af te nemen.



Ervaringsdeskundigen

“Ervaringsdeskundigheid heeft de toekomst. Als het je lukt om dat wat je meemaakte te transformeren naar kennis waarmee je anderen ondersteunt en de organisatie scherp houdt, heb je goud in handen,” aldus André Verhamme van het bedrijfsbureau. Daarom zet het Leger in op opgeleide professionals die met hun eigen ervaring anderen helpen die hetzelfde doormaken. Deze ervaringsdeskundigen zijn voormalige cliënten, opgeleid door een werkeenheid. Vanuit hun eigen achtergrond weten ze wat mensen met psychiatrische en verslavingsproblemen meemaken. De ervaringsdeskundigen vormen een belangrijke aanvulling op de bestaande begeleiding en hulpverlening.

De vijfde versie van het evenement The Passion, een samenwerking van de EO en de RKK, vindt in 2015 in Enschede plaats. Het Leger des Heils verwelkomt de bezoekers bij het station met soep en koffie. Maar daar blijft het niet bij! Het Leger des Heils draagt het spektakel rond het lijdensverhaal van Jezus een warm hart toe en wil, net als de makers, dat meer mensen het Evangelie leren kennen. Vandaar dat de bezoekers ook een bijbel krijgen aangeboden.



In mei en juni van 2015 tonen cliënten hun talenten op de regionale festivals van het Kunst- en Theatergala. Degenen die geselecteerd werden, treden op 12 september op in de Heineken Music Hall in Amsterdam. De zaal zit barstensvol; ook de teams die deelnemen aan de Dutch Street Cup, van over hele wereld, zijn uitgenodigd om te komen kijken.

Scouting wordt vereniging

Al sinds 1913 is scouting in het Leger een manier om kinderen een verantwoorde vrijetijdsbesteding te bieden en hen te laten groeien in hun persoonlijke ontwikkeling. Dat er is besloten scouting uit te breiden, is dan ook niet zo verwonderlijk. Op 9 mei 2015 wordt Vereniging Scouting Leger des Heils officieel opgericht.

“Scouting is een prachtige activiteit voor de Bij Bosshardts en maatschappelijke dienstverlening van korpsen,” zegt projectmedewerker Albert Jan Dijkshoorn. “Kinderen van ouders met een kleine beurs kunnen dan toch activiteiten in hun vrije tijd doen. We gaan een proces aan met de kinderen. Ze horen erbij en worden gecoacht. Ze groeien van bevertje naar zelfstandige roverscout. Je groeit eigenlijk met hen mee naar volwassenheid. Die relatie aangaan is belangrijk – dat is duurzamer dan af en toe een gesprekje tussendoor.” Het is niet alleen voor de kinderen zelf goed om bij de scouting te horen, het draagt ook bij aan de maatschappelijke functie van het Leger. “We willen voorkomen dat kinderen de straat opgaan en zich gaan vervelen.”



De kinderen zijn lekker buiten bezig en leren ondertussen heel veel vaardigheden die ze thuis niet altijd krijgen aangeleerd. Albert Jan: “Praktische scoutingvaardigheden als knopen leggen en vuur maken, maar meer nog: samenwerken, doorzetten als iets niet lukt, eigen krachten en valkuilen ontdekken. Daarbij krijgen de jongens en meisjes een stukje maatschappelijke betrokkenheid mee. Van jongs af aan dagen we de kinderen uit om dingen voor anderen te doen en met het stijgen van de leeftijd neemt de eigen verantwoordelijkheid toe. En vergeet het stukje identiteit niet: we bidden met hen en vertellen over God. Dat onderdeel hoort er zeker bij.”



Het Leger des Heils



2



1930 - De Febe: varend verkondigen



1933 - Nieuwe opleidingsschool



1965 - Beatrix en Bosshardt op de Wallen



2012 - 125-jarig jubileum

2

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bestaat uit twaalf werkeenheden en 261 vestigingen. De stichting is verantwoordelijk voor de professionele gezondheidszorg en het welzijnswerk van het Leger des Heils in Nederland. Hierbij gaat het om maatschappelijke opvang, ouderen- en gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdhulp, verslavingszorg, preventie en maatschappelijk herstel.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

In 2015 is de werkeenheden Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering juridisch afgesplitst van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze afsplitsing is een direct gevolg van de nieuwe Jeugdwet. In deze wet is bepaald dat een instelling die jeugdbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering uitvoert geen jeugdhulp mag aanbieden. Deze nieuwe stichting verricht landelijk de activiteiten op het gebied van jeugdbescherming en reclassering.

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 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, verkoopt deze al dan niet in eigen winkels. Deze activiteiten zijn er mede op gericht om werkaanbod voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren. In samenwerking met bedrijven en organisaties wordt vormgegeven aan duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving houdt zich bezig met het werven van fondsen onder derden. Deze stichting is erkend als keurmerkhouder van het CBF-Keur en tevens keurmerkhouder voor de gehele Leger des Heils-groep.

Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving

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

Het Leger over de grenzen

Het internationale Leger des Heils is momenteel in 127 landen actief. Een groot aantal van deze landen bevindt zich in de zogeheten ontwikkelingsgebieden. Eind jaren '80 van



de vorige eeuw heeft het Leger des Heils zijn werk in het voormalige Oostblok hervat. Jarenlang is de organisatie daar verboden geweest. Het Leger des Heils in Nederland heeft de verantwoording voor de activiteiten van het Leger des Heils in Tsjechoë en Slowakije.

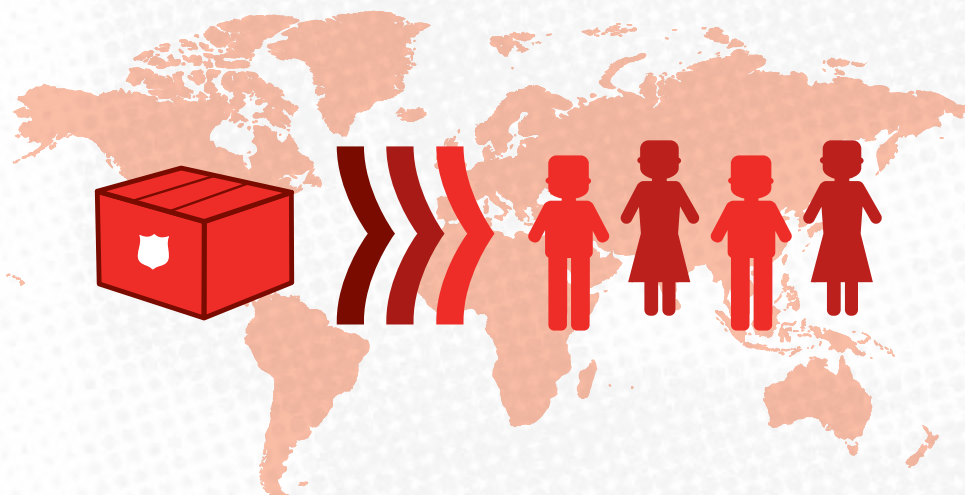


Doen

wat we geloven

Het Leger des Heils werkt in 2015 op het gebied van vluchtelingen-hulp samen met het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA), Vluchtelingenwerk Nederland en het Nederlandse Rode Kruis. Samen willen we ervoor zorgen dat de juiste hulp(goederen) op de juiste wijze in de juiste hoeveelheden bij de vluchtelingen terechtkomen.

De belangrijkste reden voor het Leger des Heils om hierin actief mee te doen, heeft te maken met de basis van de organisatie: het christelijk geloof. We laten ons inspireren door de Bijbel, in het bijzonder door de woorden en daden van Jezus Christus. In het actief uitdragen van ons geloof staan ook gerechtigheid en barmhartigheid centraal. Gerechtigheid wil zeggen dat we mensen tot hun recht laten komen. Barmhartigheid wil zeggen dat we mensen in nood met liefde helpen. Jezus geeft daar de volgende voorbeelden van: mensen die honger lijden te eten geven, mensen die dorst hebben te drinken geven, kleding geven aan





mensen die niets aan hebben, vreemdelingen onderdak geven en bezoek brengen aan zieken en gevangenen. Daarbij zegt Jezus zelfs: “Ik verzeker jullie: alles wat jullie gedaan hebben voor één van de onaanzienlijksten van mijn broeders of zusters, dat hebben jullie voor mij gedaan.” (Matteüs 25, vers 40).

Kleding

We leveren een structurele bijdrage op het gebied van inzameling, sortering en levering van kleding voor vluchtelingen/asielzoekers in de opvanglocaties van het COA. Ook zorgt het Leger ervoor dat de aangeleverde (niet gesorteerde) kleding waar COA geen bestemming voor heeft, wordt verzameld en gesorteerd. Op

Vanaf het moment dat de eerste grote stroom vluchtelingen ons land binnenkwam, was het Leger paraat om mensen op te vangen

350

vluchtelingen verblijven in de voormalige gevangenis Havenstraat in Amsterdam

600

vluchtelingen verblijven in het voormalige ING-gebouw ‘De Olifant’ in Amsterdam

100

vluchtelingen verblijven in het voormalig azc in Crailo.

basis van de behoefte zorgen we er vervolgens voor dat de juiste hoeveelheid en type kleding op de juiste plek terecht komt.

Opvang en begeleiding

Al vanaf het moment dat de eerste grote stroom vluchtelingen ons land binnenkwam, was het Leger paraat om mensen op te vangen. In Emmen, Lelystad, Alkmaar, Zaandam, Rotterdam, Maassluis, Laren, Hilversum, Harlingen, Kollum, Workum en Arnhem hebben vrijwilligers van het Leger des Heils bijvoorbeeld gezorgd voor ondersteuning in het praktisch, maar ook geestelijk begeleiden van vluchtelingen. In Amsterdam werd de voormalige gevangenis Havenstraat geopend voor een groep van 350 vluchtelingen. Vrij vlot daarna werd ook het voormalige ING-gebouw – dat bekend staat onder de naam ‘De Olifant’ – in gebruik genomen als opvanglocatie voor 600 vluchtelingen. Ook volgt de ingebruikname van voormalig AZC Crailo met 100 plaatsen. Daarmee is een groot beroep

gedaan op het personeel in de regio Amsterdam, dat deze klus niet alleen kan bolwerken. Vandaar dat het Leger des Heils het voor medewerkers tijdelijk mogelijk heeft gemaakt om – daar waar mogelijk – tijd vrij te maken voor hulp aan de vluchtelingen.

Internationaal

Het Leger des Heils in Nederland steunt nu vier noodhulpprojecten van het Leger des Heils in Italië en Griekenland. In Griekenland biedt een medewerker van ReShare gedurende twee weken directe hulp bij het organiseren van de inzameling, sortering en distributie van kleding en andere hulpgoederen die door het Griekse publiek gedoneerd worden. Ook leveren we voedsel, water, sanitaire voorzieningen en pastorale zorg voor vluchtelingen die in Athene aankomen of daar tijdelijk verblijven. Ten slotte neemt Nederland deel aan een Europese vluchtelingentaakgroep van het internationale Leger des Heils, om de hulp in Europa af te stemmen en te bevorderen.

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.



3.734 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 2015 zijn er 3.734 heilssoldaten ingeschreven. Mensen die geen heilssoldaat willen zijn, maar zich wel thuis voelen bij onze kerk, kunnen adherent-lid worden (1.208 per einde 2015). Zij onderschrijven dan wel



de doelstellingen van het Leger, maar leggen geen beloftes af en dragen ook geen uniform. Daarnaast kennen we jeugdleden: de 'jongsoldaten' (357 per eind 2015). Zij doen mee aan jeugdprogramma's binnen het kerkelijk werk.



357 jongsoldaten

Heilsofficieren

Een bijzondere groep heilssoldaten wordt gevormd door onze heilsofficieren (120 actief dienende officieren per eind 2015). 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 pensioenge-rechtigde leeftijd op retraite gesteld, wat inhoudt dat zij uit hun actieve dienst terugtreden.



120 actief dienende officieren

Officieren kunnen zowel in onze kerk als in andere onderdelen van het Leger werkzaam zijn. Binnen het Kerkgenoot-



schap 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 (6.004 per einde 2015) vraagt het Leger des Heils daarom dat zij de doelstelling van het Leger des Heils onderschrijven.



6.004 betaalde medewerkers

Een persoonlijke christelijke levensovertuiging wordt daarbij gezien als één van de persoonlijke competenties. 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 constant verandert en de duur en de mate van hun inzet vaak heel verschillend zijn, 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 2015 zijn er ±2.000 vrijwilligers met een vrijwilligersovereenkomst actief geweest. Daarnaast hebben ongeveer 10.000 mensen zich vrijwillig voor de organisatie ingezet, bijvoorbeeld op het gebied van jaarlijkse collecte, sociale vakanties, buurt- en wijkgerichte activiteiten, soepbusrondes, activiteiten met en voor cliënten en bewoners, enzovoort.



>12.000 vrijwillige medewerkers

Kledinginzameling

Het Leger des Heils is de grootste kledinginzamelaar van Nederland. In 2015 is in totaal 26,5 miljoen kilo kleding ingezameld. Deze kleding wordt ingezameld bij gemeenten, scholen en verenigingen, maar ook binnen het eigen netwerk (de korpsen) van het Leger des Heils.

In tegenstelling tot de ontwikkeling van 2013 (afname van volume van circa 6,3%) heeft het Leger des Heils in 2014 juist meer kleding ingezameld (8,3% meer dan in 2013). In 2015 hebben we 13% meer kleding ingezameld dan in 2014. Dat komt door een aantal nieuwe inzamelcontracten en doordat we meer energie hebben gestoken in bestaande inzamelgebieden. Ook hebben we burgers meerdere keren opgeroepen te doneren voor Syrische vluchtelingen, het heeft ons geholpen duizenden stuks kleding, dekens en knuffels uit te delen in Nederland en Griekenland.

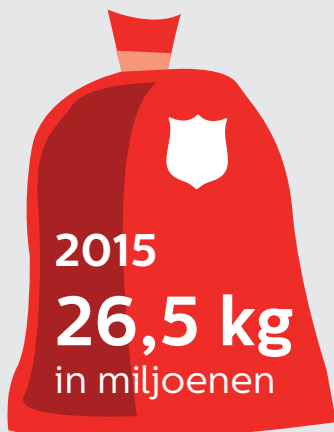
Sociale en groene duurzaamheid

Kledinginzameling is voor ons een middel om onze doelen voor sociale en groene duurzaamheid te realiseren. Zo hebben we in 2015 meer dan 300 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk geholpen. Deze mensen werken in onze sorteercentra of in de tweedehands kledingwinkels. Uit onze winstmarges hebben we hieraan circa 4,5 miljoen euro besteed. Ook hebben we de winst uit kledingverkoop (aan sorteerbedrijven) ingezet voor andere vormen van hulpverlening door het Leger des Heils.



Daarnaast leveren we, door het inzamelen van kleding, een bijdrage aan het milieu en dus aan de circulaire economie. Elke kilo textiel die wij inzamelen, voorkomt 3,4 gram aan CO₂-uitstoot. Per jaar bespaart het Leger des Heils door textielinzameling 90 kiloton aan CO₂-uitstoot. Deze CO₂-besparing staat gelijk aan 450 miljoen autokilometers.

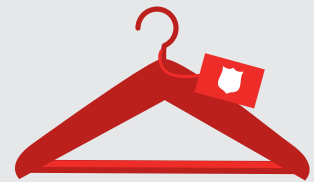
Ingezamelde kleding



Besteed aan doelstellingen



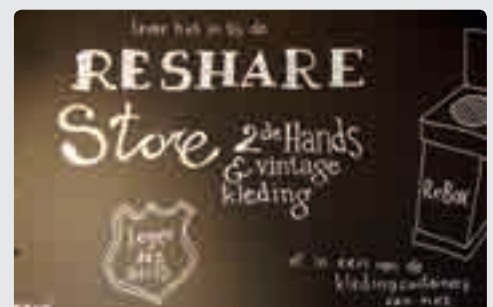
Ontwikkeling
recycling
€ 86.485



Winkels
Leger des Heils
€ 235.957

Naar doelstellingen Leger des Heils: € 500.317
Arbeidsreïntegratie en projecten: € 3.570.962
Overige doelstellingen: € 23.000

Totaal social return: € 4.416.720





Internationale organisatie

In Londen zetelt het Internationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils onder leiding van de internationale leiders: de Generaal en de chef van de staf. Dit hoofdkantoor heeft een coördinerende, controlerende, faciliterende, aanjagende en strategische functie, waaronder onder meer de volgende activiteiten vallen:

- het versterken en ondersteunen van Leger des Heils-organisaties wereldwijd, het bemoedigen van leiderschap ter plaatse en het inspireren van lokale visie en initiatieven;
- alle (inter)nationale leiders worden door de Generaal aangesteld;
- het ontwikkelen en delen van expertise en ervaringen internationaal stimuleren;
- het ontwikkelen en delen van financiële middelen wereldwijd en het beheren van de internationale fondsen van het Leger des Heils;
- het opstellen van algemeen beleid en het bieden van overkoepelend strategisch leiderschap.

De internationale leiders in Londen hebben de beschikking over een bescheiden staforganisatie, die, naast een functionele indeling (financieel, HRM, programma's), een geografische indeling kent die in grote lijnen continentaal georganiseerd is. Iedere nationale Leger des Heilsorganisatie, dus ook Nederland, heeft een zelfstandige juridische positie die past binnen de wet- en regelgeving van het betreffende land. Het internationale Leger des Heils kent een team van internationale auditors van verschillende nationaliteiten. Zij voeren periodiek per land een gestandaardiseerde audit uit die met name financieel van aard is, maar waarin ook sprake is van toenemende aandacht voor risicobeheersing en capaciteitsopbouw.

De kosten van het centrale apparaat van de internationale organisatie (ongeveer € 6 miljoen per jaar) worden gedragen door de landenorganisaties. De Leger des Heilsorganisatie in de Verenigde Staten draagt ongeveer 50% bij aan het totaal van deze kosten. Het andere deel wordt gedragen

door andere kapitaalkrachtige Leger des Heilsorganisaties in Europa, Australië en Nieuw-Zeeland. Het aandeel in het centrale apparaat in Londen door het Leger des Heils in Nederland bedroeg in 2015 ongeveer € 127.000.

De structuur van het Leger des Heils, met zijn gemeenschappelijke identiteit en missie waarbij wereldwijd leiders van positie rouleren, creëert veel mogelijkheden tot samenwerking.

Wat in Oslo geleerd wordt, kan ook van toepassing zijn in Amsterdam en daarom wordt het geleerde met elkaar gedeeld. Dergelijke samenwerkingsvormen ontstaan niet alleen spontaan, maar worden ook gericht georganiseerd en gefaciliteerd. Zo komen verschillende specialisten vanuit meerdere landen geregeld bijeen (zowel live als via digitale vergadertechnologie) om te leren van elkaars ervaringen en aanpak. Ontwikkelingssamenwerking is hierin een van de koplopers. Eens per jaar komen vertegenwoordigers hiervan bijeen tijdens de Programme Resource Consultancy Group. Zij delen dan ervaringen, trends en uitdagingen. Op deze manier faciliteren we onderricht, samenwerking en capaciteitsversterking. Tegelijkertijd wordt de input gebruikt om het internationale Leger des Heils te adviseren in het beleid gericht op ontwikkelingssamenwerking.

Ook communicatie- en fondsenwervingsdeskundigen vanuit verschillende landen komen jaarlijks bijeen om elkaar te versterken: hoe kunnen we bewustwording over de armoedeproblematiek bevorderen? Hoe kunnen we onze boodschap beter communiceren? Hoe kunnen we grotere betrokkenheid genereren? Hoe kunnen we doeltreffender fondsen werven?

Een belangrijk aandachtsterrein sinds de oprichting van het Leger des Heils, is de bestrijding van mensenhandel en het bijstaan van de slachtoffers van deze moderne slavernij. Dit internationale probleem wordt ook door het Leger des Heils internationaal opgepakt, waarbij verschillende Leger des Heilslanden intensief samenwerken. En ook op andere vakgebieden komen deskundigen samen: opsporing van vermiste personen, professionele hulpverlening, jeugd- en

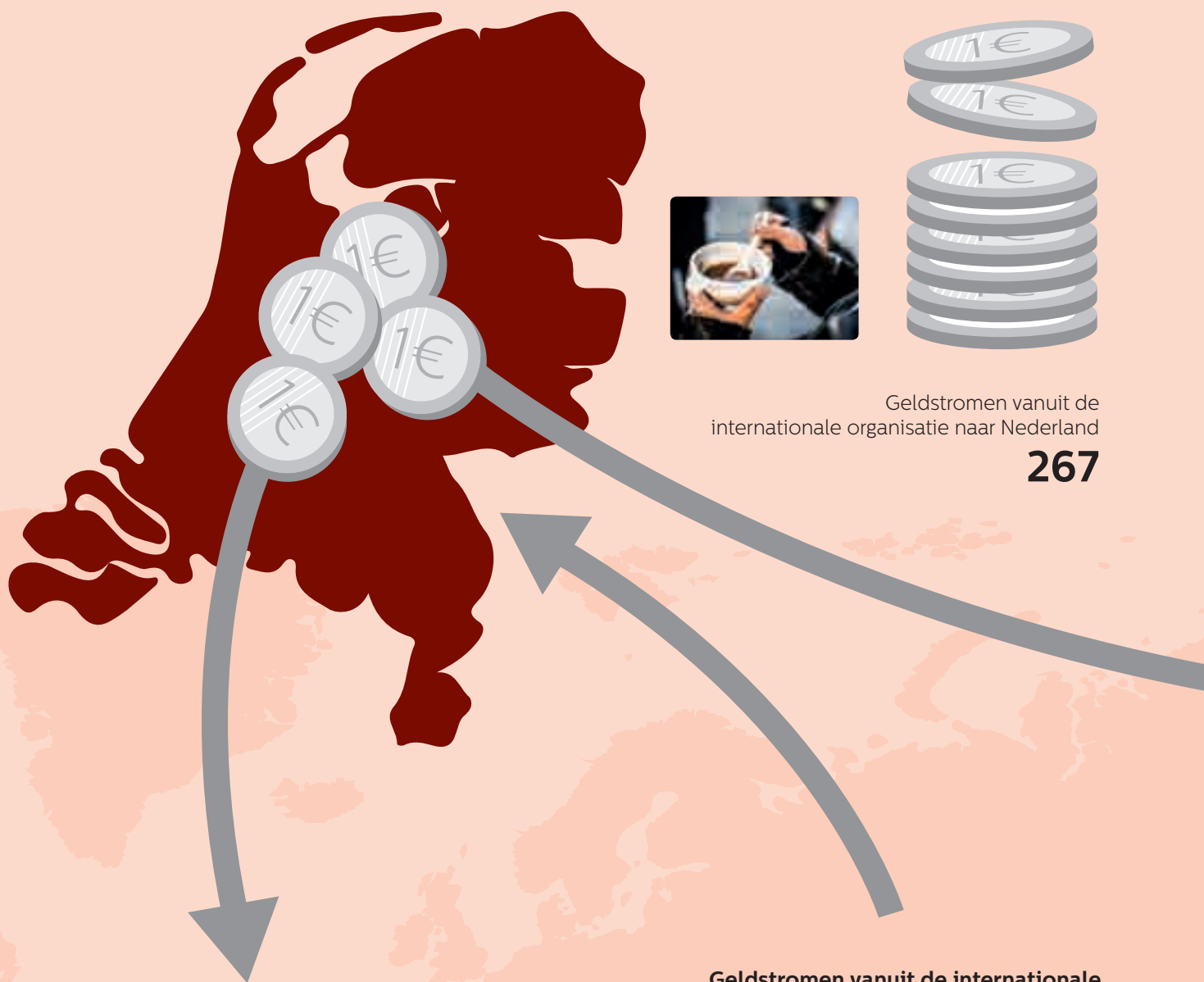
jongerenwerk, kledinginzameling, informatietechnologie, financieel management, opleiding en andere HRM-terreinen. Een beperkt deel van de via fondsenwerving verkregen inkomsten van het Leger des Heils in Nederland (ongeveer 10%) wordt besteed aan buitenlandse ontwikkelingsactiviteiten. Vrijwel zonder uitzondering gaat het hier om projecten die samen met de Leger des Heilsgemeenschappen ter plaatse worden uitgevoerd. Het Leger des Heils in Nederland concentreert zich vooral op samenwerking met een beperkt aantal landen. Historische relaties, ontwikkelingspotentieel en taalgebied vormen hiervoor veelal de basis. Als het Leger des Heils in Nederland een project niet volledig kan ondersteunen (financieel of door de inzet van expertise) werken we samen met andere Leger des Heils-donorlanden die het ontwikkelingswerk ook ondersteunen. Daarnaast werken we graag samen met organisaties die dezelfde

doelstellingen hebben of aanvullende specialisaties/mogelijkheden bieden. De noodhulpverlening bij (humanitaire) rampen in het buitenland vindt bijna altijd plaats in samenwerking met andere organisaties, bijvoorbeeld met ICCO of in SHO-actieverband.

De internationale projecten zijn in vergelijking met het totaal van de jaarexploitatie van het Leger des Heils in Nederland van beperkte omvang. Daarmee zijn wij nog wel steeds een belangrijke contribuant aan het ontwikkelingswerk van The Salvation Army. Volgens de laatste uitgave (2015) van het International Yearbook van The Salvation Army financiert het Leger des Heils in Nederland 3,5% (vorig jaar 4,4%) van het wereldwijde ontwikkelingswerk binnen het internationale netwerk.



Overzicht internationale geldstromen naar en vanuit Nederland



Geldstromen vanuit de internationale organisatie naar Nederland

bedragen x duizend euro

Financiële ondersteuning vanuit IHK Londen voor Nederland	nihil
Vergoed door IHK van gemaakte onkosten in de internationale samenwerking	nihil
Retour ontvangen aflossing en rente van Leger des Heils Portugal	267
Aandeel Europese partners in gezamenlijke noodhulpprojecten	nihil
Geldstromen vanuit de internationale organisatie naar Nederland	267



Geldstromen vanuit Nederland naar de internationale organisatie

bedragen x duizend euro

Bijdrage aan organisatieopbouw in Tsjechië en Slowakije	305
Kostenbijdrage centraal administratief apparaat IHK Londen	127
Bijdrage aan internationaal missiefonds IHK Londen	47
Deel kosten in buitenland gedetacheerde Nederlandse officieren en staf	320
Subtotaal	799



Internationale ontwikkelingsprojecten

bedragen x duizend euro

MFS2-programma DR Congo en Ghana	701
Verlenen noodhulp aan vluchtelingen in Europa (Italië en Oekraïne)	184
Overige internationale ontwikkelingsprojecten en sponsoring	1.003
Subtotaal	1.888



Geldstromen vanuit Nederland
naar de internationale organisatie

2.687



Homeless World Cup:

“Een wereldkampioenschap zonder verliezers”

Van 12 tot en met 19 september spelen 500 voetballers, mannen en vrouwen, van 48 verschillende nationaliteiten in Amsterdam de Homeless World Cup. Ze strijden niet alleen tegen elkaar, maar in sommige gevallen net zo hard tegen zichzelf.

Afgelopen jaar geen verre reis voor de Nederlandse voetballers in de Homeless World Cup. Het Museumplein in Amsterdam was ditmaal het toneel voor de sportieve strijd tussen (voormalig) dak- en thuislozen van over de hele wereld. Tegen de achtergrond van het statige Rijksmuseum werden indrukwekkende prestaties geleverd door zowel mannen- als vrouwen-

teams in een sportieve, saamhorige en respectvolle sfeer. De start van de Homeless World Cup, waar het Leger een belangrijk aandeel in heeft, op zaterdag 12 september was een evenement op zich. Koning Willem Alexander opende het toernooi met een ferme penalty (pag. 143) en ging op de foto met spelers.

Viva México!

Het waren na acht speeldagen uiteindelijk de Mexicanen die er met de kampioensbokalen vandoor gingen. Zowel het mannen- als het vrouwen-team waren te sterk voor de andere teams. In de zinderende finales op zaterdag 19 september versloegen de mannen uit Mexico de Oekraïense mannen met 5-2. De Mexicaanse vrouwen hielden het ingetogener met een 3-1 winst op het Chileense team. De Nederlandse teams presteerden ook prima, maar haalden de strijd om de hoogste plaatsen net niet.

Sportjournalist Nol de Vries noemde de Homeless World Cup in zijn blog tijdens het toernooi 'het enige wereldkampioenschap dat geen verliezers kent, maar waar iedereen een persoonlijke overwinning boekt.' Hiermee vatte hij kernachtig het doel van de Homeless World Cup en de daaraan voorafgaande kwalificatierondes samen, zoals in Nederland de Dutch Street Cup. Alle deelnemers hebben een persoonlijke strijd moeten leveren om in het toernooi te staan. Een strijd vele malen zwaarder dan de trainingen en de kwalificaties alleen. Een gevecht van, vaak, jaren tegen zichzelf en tegen verslaving, dak- en thuisloosheid en armoede.

Een uitweg uit de ellende

Zoals de uit Noorwegen afkomstige teamcaptain Petter Maaland. De 22-jarige heeft een leven achter zich waarin drugs een hoofdrol speelden. Van cannabis tot amfetamines en alles daar tussenin. "Ik heb alles geprobeerd behalve heroïne." Sinds twee jaar probeert hij er met begeleiding vanaf te komen, zegt hij. "Dat gaat met vallen en opstaan. Ik heb een aantal keren een terugval gehad maar ik ben ervan overtuigd dat het



Dit toernooi en de spelers bewijzen dat er een uitweg is uit de ellende

mij deze keer gaat lukken." Het ergste van verslaafd zijn is voor Petter wat er in hemzelf gebeurt. "Je verliest jezelf, je vrienden, je familie en je vergeet wie je bent." Ook voetballen, zijn favoriete bezigheid, kon hij lange tijd niet. Dat is nu gelukkig voorbij. "Ik heb nog een lange weg te gaan, maar ik zie nu wel het licht aan het einde van de tunnel. Dit toernooi en de spelers bewijzen dat er een uitweg is uit de ellende. Een weg terug naar geluk. Voor mij persoonlijk is de weg naar de

Homeless World Cup toe belangrijk geweest. Ik moest mijzelf echt bewijzen tijdens de trainingen en voorrondes. Op tijd komen, lichamelijk en geestelijk fit zijn. En focussen. In die tijd ben ik mijzelf soms flink tegengekomen, maar dat is niet erg. Het helpt me mijn doel voor ogen te houden. En clean te zijn. Nu ik hier ben, is het alleen maar een groot feest. De ontmoetingen, de wedstrijden. Ik had het voor geen goud willen missen."

Samenwerkingsverbanden

Om doelstellingen te kunnen realiseren en vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid zoekt het Leger des Heils actief naar samenwerking. In 2015 werd actief samengewerkt met onderstaande organisaties.

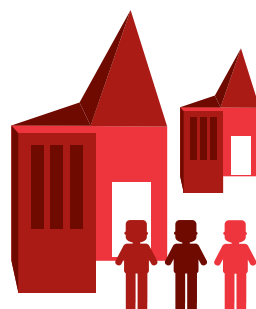
Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid

Samen met een aantal andere maatschappelijke organisaties heeft het Leger des Heils de Coalitie Erbij opgericht. Naast het creëren van bewustwording van de eenzaamheidsproblematiek bij de gemiddelde Nederlander, probeert Coalitie Erbij bedrijfsleven en overheden op lokaal en landelijk niveau aan te zetten tot een actieve eenzaamheidsbestrijding. Ook maakt Coalitie Erbij projecten en activiteiten ter bestrijding van eenzaamheid bekend aan een groot publiek. Jaarlijks organiseert de Coalitie Erbij de 'Week tegen eenzaamheid'.

Stichting Life Goals

Stichting Life Goals helpt kwetsbare mensen aan de onderkant van de samenleving via sport weer mee te doen. 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 de Dutch Street Cup, een voetbalcompetitie tussen steden voor mensen uit de Maatschappelijke Opvang. Gedurende één seizoen vinden tussen maart en september Dutch Street Cup-evenementen plaats in zo'n 25 steden in Nederland. Vanuit de deelnemers aan de Dutch Street Cupcompetitie is zowel een Nederlands dames- als herenteam geselecteerd. Deze nationale selecties namen in september 2015 deel aan de World Homeless Cup in Amsterdam.



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 dialoog bevordert. Deze raad houdt zich bezig met de eenheid

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



Missie Nederland

Het Kerkgenootschap Leger des Heils neemt, samen met circa honderd andere organisaties, deel aan Missie Nederland. 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.

Youth for Christ

Voor het jeugd- en jongerenwerk maakt het Kerkgenootschap van het Leger des Heils gebruik van verschillend materiaal van Youth for Christ. Ook verzorgen ze toerustingsdagen voor jeugdleiders, waaraan jeugdleiders van het Kerkgenootschap regelmatig deelnemen.



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.

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, schoonwatervoorzieningen en huizen bouwt in ontwikkelingslanden. Naast de concreet geboden hulp, worden de deelnemers en hun achterban meer bewust van de problematiek in ontwikkelingslanden.

Prisma en CoPrisma

Leger des Heils Internationale Ontwikkeling & Samenwerking is lid van zowel Prisma als CoPrisma. Prisma is een vereniging van christelijke ontwikkelingsorganisaties. Het doel is om door onderlinge samenwerking de strijd tegen armoede in de wereld te kunnen versterken. Het doel van CoPrisma is om in samenwerking met leden en met de ICCO Coöperatie institutionele fondsen te werven ten behoeve van gezamenlijk uit te voeren programma's van ontwikkelingssamenwerking.

Brancheorganisaties

Het Leger des Heils is een actieve deelnemer aan tal van overlegplatformen in het maatschappelijk middenveld. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg participeert in een aantal zorg gerelateerde brancheorganisaties waaronder: Federatie Opvang, Sociaal Werk Nederland (voorheen MO-groep), Jeugdzorg Nederland, Actiz en GGZ Nederland. De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving is lid van Goede Doelen Nederland (voorheen VFI), de branchevereniging van landelijk wervende 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 textielherwinningsindustrie en de NVRD – Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement.

Family Tracing Services

In het verslagjaar heeft Family Tracing Services (FTS) ruim 75% van de in behandeling te nemen aanvragen succesvol weten af te sluiten, met maar ook zonder hereniging.

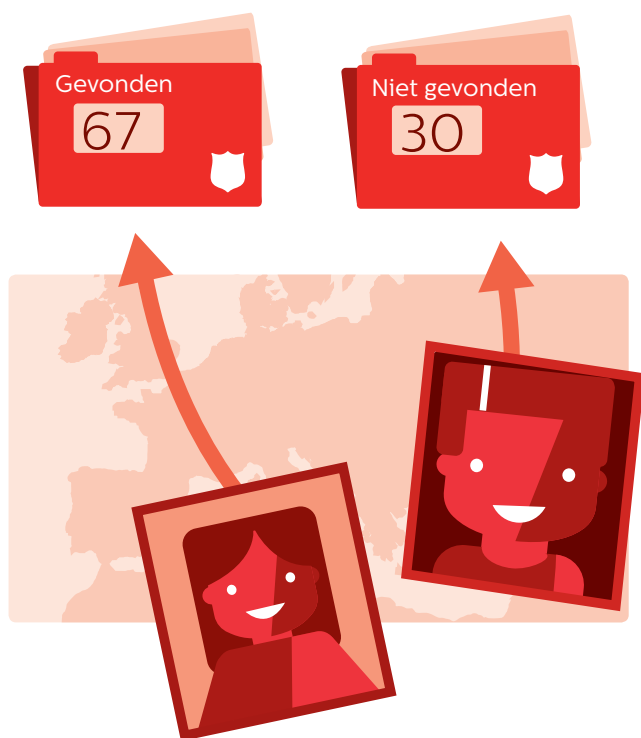
Strenger wordende wet- en regelgeving, zoals de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) en de wet BRP (Basisregistratie Personen) heeft invloed op de resultaten van FTS. Dit geldt voornamelijk voor aanvragen die niet binnen het interne circuit van het Leger des Heils op te lossen zijn. Informatie via consulaten, ambassades en zorginstellingen nemen meer tijd in beslag, omdat er verschillende belangen moeten worden gediend. Vaak wordt daardoor pas op langere termijn gereageerd of soms zelfs helemaal niet. Het is daarom des te belangrijker voor FTS om te investeren in bestaande samenwerkingen, zowel in- als extern, en het creëren van nieuwe ingangen en langdurige relaties. Het netwerk zal uiteindelijk bijdragen aan een effectievere en efficiëntere werkwijze.

Gedurende het verslagjaar heeft FTS dan ook verder geïnvesteerd in samenwerkingen. In 2014 is FTS gestart met het inventariseren van mogelijkheden omtrent de zogenaamde 'Vrije Derde'. Dit houdt in dat een vrije derde toegang krijgt tot de BRP-gegevens binnen gemeenten. Aanvragen worden namelijk steeds gecompliceerder en door de moeilijkheidsgraad vergen tracersingen meer inspanning en creativiteit. Door middel van Vrije Derde worden wachttijden voor BRP-gegevens aanzienlijk verkort, waardoor sneller resultaat behaald kan worden. Vanuit de Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg (W&G) is er al sprake van intensieve samenwerking tussen gemeenten en de Leger des Heilsorganisatie. De stichting staat soms al wel als derde aangeschreven, echter via een andere wetgeving en met een andere doelstelling. Wellicht dat dit een ingang kan bieden tot het uitwisselen van expertise en het uitdiepen van mogelijkheden in samenwerking. Komend jaar zal FTS de dienstverlening voort gaan zetten onder de vleugels van W&G.

FTS neemt aanvragen in eerste instantie digitaal aan. Opmerkelijk is dat door intensivering van het contact (telefonisch en huisbezoek) met de aanvrager, er vaak meer waardevolle informatie naar voren is gekomen, waardoor het traject vergemakkelijkt kon worden.

Een groot deel van de aanvragen vindt zijn oorsprong in familiale conflicten die zich veelal lange tijd geleden hebben afgespeeld. Deze tracersingen verlopen vaak redelijk vlot via BRP-gegevens, de kans op herstel is redelijk groot. De verzoeken tot opsporing rond meer recente vermissingen, resulteren daarentegen vaak niet in een hereniging. Mensen vinden de vermiste dan meestal zelf via sociale media, vrienden of bekenden, ofwel via de politie. FTS behandelt en/of bemiddelt ook in verzoeken op internationaal vlak, waarbij de resultaten nogal verschillend zijn.

Verhoudingsgewijs is er sprake van een steeds groter wordende groep aanvragen waarbij de aanvrager bij hulpverleningsinstanties bekend is, of waarbij de vermiste bij hulpverleningsinstanties bekend is (of beide). De aanvragers uit het hulpverleningscircuit hebben vaak gecompliceerde familielaties en/of conflicten in het verleden gehad. Veelal worden deze aanvragen op aangegeven en met hulp van een begeleider ingevuld. Soms ook omdat mensen 'digibeet' en/of analfabeet zijn. Vaak blijkt dat basisgegevens van de gezochte familieleden niet bekend zijn; papieren zijn bijvoorbeeld kwijtgeraakt door verblijf op straat. Inzicht in familieverbanden ontbreekt veelal ten gevolge van verbroken relaties in een vroeg stadium van het leven. Daardoor is tracersing vaak moeilijk, kostbaarder, ingewikkelder, vergt zij meer handelingen (telefonisch, brief- en mailcontacten) en duurt ze langer. De kans op contactherstel is gemiddeld. De meeste mensen worden gevonden via BRP-gegevens en soms is er informatie van het CBG (Centrum voor familiegeschiedenis) nodig om herstel mogelijk te maken.



Statistieken

	2015		2014	
Personen gevonden met hereniging	42	40%	47	30%
Personen gevonden zonder hereniging	25	24%	50	32%
Personen niet gevonden	38	36%	60	38%
Totaal afgesloten	105	100%	157	100%



Bed, bad en brood

Het akkoord van het kabinet over bed, bad en brood veroorzaakt begin 2015 veel ophef. In slechts vijf steden mogen ongedocumenteerden nog rekenen op nachtopvang, en dat voor hooguit enkele weken. Daarna moeten ze terug – of in detentie. Veel mensen, media, organisaties en ook een groot deel van de Tweede Kamer vallen over dat akkoord. Reden voor het Leger des Heils om in april 2015 een statement uit te brengen.

Het genomen besluit is geen oplossing van het probleem, zeggen de tegenstanders van het akkoord. Er zijn veel mensen die niet terug kunnen naar het land van herkomst, en enkele weken zijn niet genoeg om klaar te zijn voor terugkeer. Daarbij: de ongedocumenteerden verblijven niet alleen in de vijf grootste steden.

Niets nieuws

Cornel Vader (directievoorzitter Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg) vertelde onder meer aan Nieuwsuur dat het Leger niet van plan is de opvang van ongedocumenteerden te stoppen. Volgens Jeroen Hoogteijling, directiesecretaris W&G, is het statement van het Leger een belangrijk signaal dat wij ons voor deze groep kwetsbare mensen blijven inzetten. "Het is de missie van het Leger des Heils om mensen in nood op te vangen. Daar vallen ook ongedocumenteerden onder die zich in een uitzichtloze situatie bevinden."

De praktijk blijkt weerbarstiger. De vraag van de gemeente is namelijk behoorlijk bepalend; daar krijgt het Leger tenslotte subsidie van. De aanpak verschilt bovendien per stad. In Utrecht gaf het Leger via de achterdeur steun aan een groep vrijwilligers en kerken die ongedocumenteerden opvangen. Zo kregen de vrijwilligers een BHV-cursus op onze kosten en maakten ze gebruik van de kennis van het Leger des Heils. Toen de gemeente Utrecht uiteindelijk koos om de opvang te bekostigen, stelde het Leger een pand ter beschikking. De mannen hoefden niet langer in een zaal op matrasjes op de grond te slapen, maar kregen kamers en een stapelbed.

'We Are Here'

In Den Haag werken we samen met een derde partij; zo'n constructie vind je overigens terug in meerdere plaatsen. Stichting Schroeder van der Kolk heeft haar pand in de Zilverstraat ter beschikking gesteld, het Leger des Heils doet de begeleiding en registratie. Zowel het Leger als Stichting Schroeder krijgen hiervoor subsidie van de gemeente.

Iedereen in Nederland eten en een dak boven het hoofd

In Amsterdam gaat het Leger nog een stapje verder. Harry Doef, directeur Zorg in Amsterdam: "We draaien nu een pilot met zestien ongedocumenteerden in twee woningen die we zelf huren. Zij worden begeleid door vrijwilligers. Met dit project willen we kwetsbare ongedocumenteerden uit de grootschalige opvang houden. De kosten zijn bovendien 25% lager dan reguliere opvang van deze mensen. Momenteel zijn we met de gemeente in gesprek om deze manier van opvang uit te breiden." Amsterdam houdt de geldstromen van hulp aan ongedocumenteerden wel gescheiden van de grote hoop. Dat is daar mogelijk, omdat de gemeente heel positief tegen deze hulpverlening staat. Ook bij de groep ongedocumenteerden die bekend staan als 'We Are Here' hebben op veel verschillende manieren steun gekregen van het Leger, bijvoorbeeld in de vorm van sanitair en begeleiding.

Medische indicatie

In Rotterdam wordt het weer anders aangepakt. Daar helpt het Leger des Heils alleen mensen met een medische indicatie. Volgens Gert Kraaijveld, communicatieadviseur van regio Rotterdam, is dat alles wat wordt toegestaan. "Dat is het spanningsveld in de praktijk. Onze organisatie wil iedereen helpen. Maar

de gemeente, die ons financiert, geeft ons de voorwaarde van een medische zorgindicatie." Toch wel een screening aan de voordeur dus? "Ik durf niet te beweren dat we nooit een ongedocumenteerde in onze nacht-opvang hebben toegelaten, maar we doen op dat gebied niets structureels. Daarvoor verwijzen wij hen naar de Pauluskerk, waar wel plaats is voor ongedocumenteerden. Overigens zijn wij altijd met de gemeente in gesprek om hierin meer te kunnen betekenen."

Kerntaak

Jeroen Hoogteijling: "Het Leger des Heils vindt dat iedereen in Nederland op zijn minst voldoende te eten en een dak boven het hoofd moet kunnen hebben. Wij zien het dan ook als onze kerntaak om, daar waar nodig, mensen op te vangen en hen te helpen voorzien in deze levensbehoeften. Naast opvang en eten (ofwel: bed, bad en brood) betekent dit ook dat de mensen om wie het gaat hun dag zinvol kunnen doorbrengen. Het Leger kijkt met hen naar mogelijkheden voor een dagbesteding. Cornel Vader vult aan: "We zijn door heel Nederland steeds in nauw overleg met gemeenten over opvang, onder andere voor deze groep mensen. Dit deden we al en blijven we doen, want het gaat om mensen."





Organisatie



Governance

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

Vóór 1988 was het Leger des Heils in Nederland, juridisch gezien, een kerkgenootschap. Om beter aan te kunnen sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen en tegemoet te komen aan eisen van de overheid, vond in 1988 een juridische herstructurering plaats. Sindsdien bestaat het Leger des Heils in Nederland uit meerdere rechtspersonen. Het Leger des Heils in Nederland acht zich in beginselen, leer en bestuursvorm gebonden aan de internationale Orders en Reglementen van The Salvation Army. Deze zijn verankerd in de statuten van de verschillende Leger des Heilsrechtspersonen.

Als gevolg van deze structuur functioneren binnen de verschillende Leger des Heils-entiteiten, inclusief vacatures, negentien toezichthouders. Een viertal functionarissen is als gevolg van internationale voorschriften benoemd door de internationaal leider van The Salvation Army, de Generaal. Dit betreft de territoriaal commandant, de territoriaal presidente van de vrouwenorganisaties, de chef-secretaris en de financieel secretaris. Zij verrichten, naast hun onbezoldigde functies in de toezichthoudende organen van de stichtingen, bezoldigde dagelijkse werkzaamheden ten behoeve van het Kerkgenootschap Leger des Heils. Daarnaast zijn zes andere toezichthouders voorgedragen door de onderscheiden medezeggenschapsorganen.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering en Stichting Majoor Bosshardt Prijs voor-een-betere-samenleving werken op basis van het Raad van Toezicht-model. De eerste twee genoemde stichtingen werken met een aantal vaste werkcommissies: de commissie Kwaliteit & Veiligheid, de Auditcommissie en de Selectie- en Remuneratiecommissie. De overige stichtingen hanteren het Raad

van Beheer-model. De commandant van het Leger des Heils is de eenhoofdig kerkelijk leider van het Kerkgenootschap Leger des Heils. Hij wordt daarin bijgestaan door de chef-secretaris.

De algemene dagelijkse leiding van het Kerkgenootschap en de stichtingen (behoudens de stichting Leger des Heils Majoor Bosshardtprijs voor-een-betere samenleving) berust bij een aantal bezoldigde directeuren. Scoutingvereniging Leger des Heils wordt bestuurd en vertegenwoordigd door het groepsbestuur. 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 (statutaire) 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 statutaire 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 financieel beleid binnen het Leger des Heils als geheel wordt geadviseerd in de zogeheten Territoriale Financiële Raad (TFR). Deze raad bestaat uit zowel directieleden als door de Generaal benoemde toezichthouders. 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 de directie en een zelfbeoordeling door het betreffen-



de toezichthoudende orgaan. Ook wordt de onderlinge samenwerking tussen stichtingsdirectie en toezichthoudend orgaan geëvalueerd. Bevindingen uit deze evaluatie zijn besproken en 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. Als gevolg van de harmonisatie van de btw aan Europese regelgeving, zijn de werkzaamheden van bestuurs- en RvT-leden van het Leger des Heils belast met btw.

Planning & Control-cyclus

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 in het najaar voorafgaand aan het begrotingsjaar door uitvoerend verantwoordelijken een begroting en een jaarplan worden opgesteld, die vervolgens door de betreffende directie van de entiteit worden goedgekeurd. Vervolgens worden de begroting en het bijbehorende jaarplan van de entiteiten met toelichting van de directie in de vergadering van het betreffende toezichthoudende orgaan besproken en vastgesteld. In dit proces is expliciet ingebod dat de uitvoerende entiteiten financiële middelen vanuit de baten uit eigen fondsenwerving beschikbaar krijgen gesteld op basis van projecten. Gedurende het jaar wordt door de directie tussentijds inzicht verschaft in de operationele gang van zaken en de financiële consequenties. In het najaar vindt tevens tussentijdse afstemming plaats tussen de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de directies van de begunstigde entiteiten op basis van door de directies 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 fungeert Stichting Leger des Heils Fondsenwerving als CBF-keurmerkhouders, waarbij geldt dat alle onderdelen van het Leger des Heils vallen onder de consolidatiekring van de CBF-verantwoording.

Periodiek wordt door het CBF getoetst of het Leger des Heils voldoet aan de eisen van het CBF-Keur. 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 in beginsel gebonden aan de toepassing van onder meer de volgende governancecodes:

- Zorgbrede Governance Code (2010);
- Reglement CBF-Keur (versie 19, uitgifte 2013);
- Gedragscode Goede Doelen Nederland;
- Reserves Goede Doelen (Commissie Herkströter, 2003);
- Code Goed Bestuur voor Goede Doelen (Code Wijffels, 2005);
- Investeren in een betere wereld, (professor H. Hummels), Code Duurzaam Beleggen (2008);
- UN Principles for Responsible Investment (2012).



Besturen en toezichthoudende organen

Per 31 december 2015 bestonden de toezichthoudende organen,
besturen en directies van het Leger des Heils uit de volgende personen:

Besturen en toezichthoudende organen

Kerkgenootschap Leger des Heils

- Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet, commandant
- Kolonel H. Andersen, chef-secretaris
- Majoor S.R. Evans, financieel secretaris
- Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter, territoriaal presidente vrouwenorganisaties
- Kolonel L. Andersen, territoriaal secretaresse vrouwenorganisaties

Stichting Majoor Bosshardtprijs voor-een-betere-samenleving

- Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet, voorzitter Raad van Toezicht
- Commissioner N. van der Harst-Kruisinga, voorzitter bestuur
- Mw. drs. J.H. Blaak- van de Lagemaat, vice-voorzitter bestuur
- Majoor S.R. Evans, secretaris/penningmeester bestuur
- Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter

Stichting Leger des Heils Dienstverlening / Stichting Leger des Heils ReShare

- Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet, voorzitter
- Kolonel H. Andersen, vice-voorzitter
- Majoor S.R. Evans, secretaris/penningmeester
- Dhr. M.P. Heijboer
- Dhr. P. Visser
- Dhr. H.G. Vollmuller

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

- Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet, voorzitter
- Kolonel H. Andersen, vice-voorzitter
- Majoor S.R. Evans, ambtelijk secretaris
- Dhr. ir. A.G.C. van de Haar
- Mw. drs. J.W. Immink
- Dhr. H. Morsink
- Dhr. P. Stigter
- Mw. N.C. de Waard-Fransooijs

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

- Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet, voorzitter
- Kolonel H. Andersen, vice-voorzitter
- Majoor S.R. Evans, penningmeester
- Mw. drs. M. Trompetter, secretaris
- Dhr. mr. drs. A.J. Lock
- Dhr. mr. D.J. Rutgers
- Dhr. drs. P.W.D. Venhoeven RA
- Mw. M.F.D. Waling-Huijsen
- Dhr. drs. J. Wienen

Directies

Kerkgenootschap Leger des Heils

- Luitenant-kolonel J. A. den Hollander, operationeel directeur

Stichting Leger des Heils

- Majoor S.R. Evans, stichtingsdirecteur

Stichting Leger des Heils Dienst- verlening / Stichting Leger des Heils Fondsenwerving / Stichting Leger des Heils ReShare

- Envoy drs. E. Bosma, stichtingsdirecteur

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

- Envoy drs. C. Vader, voorzitter stichtingsdirectie
- Dhr. H.M. van Teijlingen, stichtingsdirecteur

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 drs. J.C.IJ. van Vliet

Geen externe nevenfuncties.

Commissioner mevrouw M.E. van Vliet-de Ruiter

- Lid bestuur Bond tegen vloeken, Veenendaal
- Lid bestuur Stichting Nederlandse Zeemanscentrale, Rotterdam

Kolonel H. Andersen

- Directeur Natural Church Development Ltd, Groot Brittannië (tot 01-11-2015)

Kolonel L. Andersen

Geen externe nevenfuncties.

Majoor S.R. Evans

Geen externe nevenfuncties.

Luitenant-kolonel J.A. den Hollander

- Bestuurslid Missie Nederland

Envoy drs. C. Vader

- Lid Raad van Toezicht, Stichting Christelijk Sociaal Congres

De heer H.M. van Teijlingen

- Lid bestuur Nationale Reclaserings Actie, Utrecht

Envoy drs. E. Bosma

- Secretaris bestuur Vereniging CoPrisma, Utrecht
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Prisma voor PC en oecumenisch onderwijs, Almere

De heer ir. A.G.C. van de Haar

- Head Programm Director Global Data Management ING
- Voorzitter Stichting Vrienden van Kerkgenootschap Evangeliegemeente De Regenboog, Veenendaal
- Voorzitter Stichting 10-site (opvang pleegjongeren), Veenendaal
- Bestuurslid Bestuur OM Ships International

De heer M.P. Heijboer

- Vice-voorzitter bestuur Stichting Open Huis Goes
- Voorzitter bestuur Stichting Walk Inn Goes
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Warmande te Oostburg
- Bestuurslid Stichting Vrienden Cliënten Emergis te Goes
- Lid korpsraad & pastorale raad korps Goes Leger des Heils
- Lid begeleidingsraad maatschappelijke dienstverlening Leger des Heils Zeeland

Mevrouw drs. J.W. Immink

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

De heer mr. drs. A.J. Lock

- Voorzitter Raad van Bestuur Evangelische Omroep
- 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

De heer H. Morsink

- Kanselier der Nederlandse Orden
- Raadslid CDA gemeente Hellendoorn
- Voorzitter Koninklijke PIT-Pro Rege
- Voorzitter St Cavalerie Ere Escorte

De heer mr. D.J. Rutgers

- Advocaat en partner Rutgers & Posch te Amsterdam
- Member of the council of the Global Employment Institute of the International Bar Association
- Redacteur van vaktijdschrift Bedrijfsjuridische Berichten
- Docent bij diverse Post Academische Onderwijsinstellingen
- Lid van de Beroepscommissie van de Koninklijke Haarlemse Football Club
- Lid van het bestuur Stichting Logos

De heer P. Stigter

- Voorzitter Eerste Vereniging van Vogelvrienden, Almere
- Assistent penningmeester korps Almere
- Administrateur korps Lelystad
- Bestuurslid district Noord-Holland, Nederlandse Bond van Vogelliefhebbers

Mevrouw drs. M. Trompetter

- Organisatieadviseur, Corona Consultancy
- Universitair docent, Vrije Universiteit Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
- Lid Raad van Commissarissen Rabobank
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht GGZ Friesland
- Lid Raad van Toezicht Ziekenhuis Rijnstate, Arnhem

De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA

- Voorzitter Raad van Bestuur Prinses Maxima Centrum voor Kinder Oncologie (tot 01-10-2015)
- Voorzitter Raad van Bestuur Alexander Monro Borstkankerziekenhuis (per 01-02-2016)
- Lid Raad van Toezicht en Voorzitter AC van Stichting GGZ InGeest
- Aandeelhouder en medebestuurder Cereff NV
- Bestuurslid en penningmeester Stichting HIV-Monitoring

De heer P. Visser (aftredend per 31-12-2015)

- Adviseur Uniek Groep BV

De heer H.G. Vollmuller

- Mede-directeur/eigenaar RISK Verzekeringen
- Directeur Groot Aandeelhouder Vollmuller Beheer BV
- Directeur Groot Aandeelhouder Risk Beheer BV

Mevrouw N.C. de Waard-Fransooijs

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

Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen

- Directeur/eigenaar bureau Met Waarden Helen, De Zilk
- Lid Raad van Toezicht Gemiva-SGV
- Voorzitter Commissie Ethiek jeugdzorg CNV Publieke Zaak
- Coördinator Filosofisch Café Haarlem

De heer drs. J. Wienen

- Burgemeester van Katwijk
- Voorzitter VNG commissie voor Asiel en Integratie
- Vice-voorzitter en portefeuillehouder ruimte en wonen regio Holland-Rijnland
- Voorzitter Protestants Diakonaal Krediet Nederland
- Lid Congres van lokale en regionale overheden van de Raad van Europa
- Lid bestuur Raad van Arbitrage voor de bouw
- Lid bestuur Greenport Nederland
- Lid bestuur van het Nidos (voogdij-instelling voor minderjarige asielzoekers)
- Lid redactie Kontekstueel
- Voorzitter redactie Bestuursforum
- Lid bestuur veiligheidsregio Hollands-Midden
- Voorzitter van Vereniging Prisma en CoPrisma (samenwerkingsverband van christelijke hulpverleningsorganisatie)

Rooster van aftreden toezichthouders

	Datum benoeming	Einde periode eerste termijn	Einde periode laatst mogelijke termijn
Commissioner drs. J.C.IJ. Van Vliet ¹	1 juni 2010	1 juni 2015	1 juni 2020
Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter ¹	2 juni 2010	onbepaald	
Kolonel H. Andersen ¹	1 september 2014	1 september 2019	1 september 2024
Kolonel L. Andersen	1 september 2014	onbepaald	
Majoor S.R. Evans ¹	1 juni 2014	onbepaald	
De heer ir. A.G.C. van de Haar	12 november 2010	1 december 2015	1 december 2020
De heer M.P. Heijboer	16 september 2014	1 oktober 2018	1 oktober 2022
Mevrouw drs. J.W. Immink	6 november 2009	1 december 2014	1 december 2019
De heer mr. drs. A.J. Lock ²	9 januari 2014	1 februari 2018	1 februari 2022
De heer H. Morsink	21 november 2014	1 december 2019	1 december 2024
De heer mr. D.J. Rutgers	3 februari 2010	31 januari 2014	30 november 2017
De heer P. Stigter ²	1 april 2011	1 april 2016	1 april 2021
Mevrouw drs. M. Trompetter	2 september 2009	30 juni 2015	30 juni 2019
De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA	1 april 2013	1 april 2017	1 april 2021
De heer P. Visser ²	1 oktober 2007	1 november 2011	31 december 2015
De heer H.G. Vollmuller	2 oktober 2013	1 november 2017	1 november 2021
Mevrouw N.C. de Waard	12 november 2010	1 december 2015	1 december 2020
Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen ³	11 april 2012	30 juni 2016	30 juni 2020
De heer drs. J. Wienen ²	28 oktober 2009	30 juni 2014	30 juni 2018

¹ De commandant, de territoriaal presidente vrouwenorganisaties, de chef-secretaris en de financieel secretaris van Stichting Leger des Heils in Nederland 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.

² Deze functionarissen zijn voorgedragen door de (Centrale) Ondernemingsraad.

³ Functionaris op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad.

Medezeggenschap medewerkers en cliënten

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 stichting. De Ondernemingsraad van Stichting Leger des Heils Dienstverlening heeft een aantal kiesgroepen vanuit de diverse onderdelen van Stichting Leger des Heils Dienstverlening en vanuit de Stichting Leger des Heils ReShare. In 2015 zijn er regelmatig overlegvergaderingen gehouden met de (centrale) ondernemingsraden en de betreffende statutaire directies. In het kader van artikel 24 Wet op de Ondernemingsraden hebben vertegenwoordigers van de respectievelijke toezichthoudende organen enkele malen deelgenomen aan de overlegvergadering. Daarnaast zijn er voor officieren van het Leger des Heils de Officieren Overleg Groep en de Gemeenschap van Officieren op Retraite. Deze overlegorganen hebben in 2015 een aantal malen vergaderd met de leiding van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

Centrale Ondernemingsraad W&G/LJ&R

In 2015 vond er vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Centrale Ondernemingsraad en de stichtingsdirectie. In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: Sociaal jaarverslag 2014, Jaardocument 2014, Notitie meerjarenbeleid 2016-2019, Begroting 2016, Transitie Jeugdzorg en AWBZ, Ontwikkelingen in de zorg, HR strategie, Vrijwilligersbeleid, Gesprekscyclus, Notitie Flexibilisering, Eigen risicodragerschap Ziektewet, Nota Medicatiebeleid, verzelfstandiging Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering, W&G paspoort en gedragscode en doorlopend Sociaal Plan.

Ondernemingsraad Dienstverlening

In het overleg met de directeur Dienstverlening is in het jaar 2015 een aantal belangrijke zaken aan de orde geweest, waaronder het project RiseUp waarin mogelijkheden voor optimalisatie en/of centralisatie van backoffice activiteiten worden gezien. Ook is gesproken over de strategische ontwikkelingen en verbreding van het bedrijfsmodel van Stichting Leger des Heils ReShare.

Het vorig jaar ingezette beleid om een gezondere levensstijl onder medewerkers te bevorderen onder de naam 'Gezond Betrokken' werd besproken en geëvalueerd. De OR heeft hier een actieve en initiërende rol in gespeeld. Daarnaast werden de bevindingen van het Periodiek Medisch Onderzoek en de uitkomsten en resultaten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek met de OR besproken.

Landelijke Cliëntenraad W&G/LJ&R

Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de lokale cliëntenraden van de werkeenheden van de stichtingen. In 2015 vond er vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de Stichtingsdirectie.

In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: verslagen en besluitenlijsten vergaderingen Stichtingsdirectie, cliëntvertrouwenspersoon, cliënttevredenheidsmeting en verbeterplan cliënttevredenheidsmeting, platform ervaringsdeskundigen, cliënttafels, collectieve zorgverzekering voor cliënten, middelengebruik, medicatiebeleid, reanimatiebeleid, samenwerking met Stichting Gereformeerde Jeugdbescherming, meerjarenbeleidsplan van de stichtingen en de jaardocumenten 2014.



Kwaliteit van onze hulpverlening

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

Deze onderdelen hebben een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht om zorg te dragen voor een systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de zorg. Het (digitale) kwaliteitshandboek is hierin een belangrijke factor. Het geeft medewerkers de mogelijkheid om op de werkplek de up-to-dateversies van de procedures, protocollen, formulieren en richtlijnen in te zien en te gebruiken. Een extern bureau toetst of de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de gestelde normen van de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ). Op basis van een toetsing in 2014 is het HKZ-certificaat met drie jaar verlengd.

Cliënttevredenheid

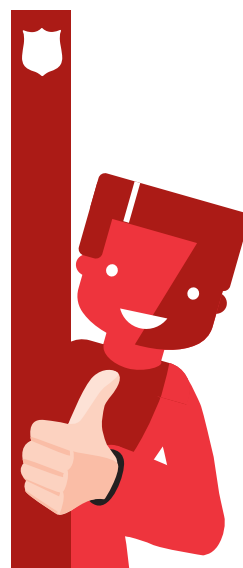
In 2014 is binnen de stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een cliënttevredenheidsmeting (CTM) uitgevoerd. Deze meting werd uitgevoerd door een onafhankelijk, geaccrediteerd meetbureau. In totaal hebben 2.134 cliënten deelgenomen.

De landelijke uitkomsten zijn in de tweede helft van 2014 besproken met de Landelijke Cliënten Raad (LCR). Deze discussies vormden een belangrijke bijdrage aan de verdieping van de uitkomsten en het formuleren van verbetervoorstellen.

Het verbeterplan omvat zeven geïdentificeerde thema's:



De LCR heeft in 2015 ingestemd met het verbeterplan. Op advies van de LCR heeft het thema 'inspraak en keuzevrijheid' een hoge(re) prioriteit gekregen. In december 2015 zijn de uitkomsten van een meting onder cliënten van de wijkverpleging van de stichting bekend geworden. Deze zorg wordt door cliënten gewaardeerd met een gemiddeld rapportcijfer van 8,3.



gemiddeld
rapportcijfer
wijkverpleging
is een

8,3



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 ten behoeve van de werkeenheden van W&G een klachtencommissie die belast is met de behandeling van klachten en werkt LJ&R met een klachtencommissie voor Jeugdbescherming en een klachtencommissie voor Reclassering.

In 2015 heeft de klachtencommissie van W&G 26 klachten ontvangen, de klachtencommissie van de Reclassering 8 klachten en de klachtencommissie van de Jeugdbescherming 36. De aanbevelingen die door de commissies aan de directies van de betreffende werkeenheden en units aangaande de behandelde klachten heeft gedaan, zijn opgevolgd.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) is een onafhankelijke stichting die toezicht houdt op de inzameling van geld voor goede doelen. Een van de belangrijkste taken van het CBF is het beoordelen van fondsenwervende instellingen. Stichting Leger des Heils Fondsenwerving beschikt namens de consolidatiekring Leger des Heils over het CBF keurmerk. Begin 2015 is het CBF-keur opnieuw met drie jaar verlengd.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving is sinds vele jaren actief lid van de brancheorganisatie Goede Doelen Nederland (voorheen VFI). De door Goede Doelen Nederland ontwikkelde gedragscode en de daarbij behorende uitgangspunten worden door het Leger des Heils gehanteerd bij al zijn fondsenwervende activiteiten. Onderdeel van het kwaliteitsbeleid van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving is een heldere klachtenprocedure. De klachtenprocedure waarover de Stichting beschikt, is ook beschikbaar op de website. Binnengekomen klachten worden centraal gedocumenteerd in een klachtenregister, periodiek geanalyseerd en opgevolgd en gerapporteerd aan de directie. In 2015 werden 1,7 miljoen mailpacks verspreid, waarvan 1,3 miljoen aan actieve donateurs en 0,4 miljoen aan potentiële donateurs. In 2015 werden slechts 33 klachten geregistreerd. De registratie betreft uitsluitend inhoudelijke en schriftelijke klachten en klachten via e-mail. Van deze klachten heeft het merendeel betrekking op vragen over

incasso's, benadering via telemarketing en onjuiste verwerking van een adreswijziging of overlijden.

Stichting Leger des Heils ReShare

De textielinzameling door Leger des Heils ReShare is gecertificeerd voor ISO 9001 (kwaliteitsmanagement) en ISO 14001 (milieumanagement), waarbij de ISO 9001 certificering in 2013 is verlengd.



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 ervoor dat tegemoet wordt gekomen 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.



CBF-keur opnieuw met drie jaar verlengd



Leger des Heils actief in Slowakije als 127e land

Op 5 september 2015 werd een nieuw land toegevoegd aan de lijst van 126 waar het Leger actief is. Nummer 127 is Slowakije.

'Het vuur openen', zo noemen we het starten met werken in een nieuw land in Legertaal. Strijdvaardige taal. Maar er is dan ook veel te doen in Slowakije, een land dat zich in 1993 losmaakte uit fusiestaat Tsjechoslowakije en zelfstandig zijn weg ging. Niet altijd met succes overigens. Slowakije was altijd al het achtergebleven broertje van buurland Tsjechië, ook toen ze samen nog één land vormden.

Armsten van Europa

De focus van het Leger ligt vooral op de groep inwoners die tot de armsten

van Europa horen, de Roma. Daarvan leven er op zo'n vier tot acht miljoen binnen de EU. Een groot deel van hen leeft in Servië en Slowakije, waar het officiële aantal bij de volkstelling van 1991 op 75.802 uitkwam. Een betwist cijfer, omdat veel Roma zich als Slowaak opgaven uit angst voor discriminatie. Recentere schattingen komen uit op tegen de 500.000, een kleine 8% van de totale Slowaakse bevolking.

Roma worden in Slowakije gezien als paria. Gedoogd maar feitelijk onge-

wenst. Omgang tussen Slowaken en Roma is er nauwelijks. NRC Handelsblad publiceerde in april 2014 een pijnlijke reportage over hoe er met Romakinderen wordt omgesprongen. Die zitten in aparte klassen op school. "Elke ochtend kwamen de Romakinderen van Ostrovany, een dorp in het bergachtige oosten van Slowakije, uit hun getto met scheidingsmuur voor de tocht over de rivier. Vier kilometer, te voet of met de betaalbus, langs de keurige woonwijken van het nabijgelegen Sarisske Michal'any. Eenmaal op school werden ze opnieuw van de



Leefomstandigheden verbeteren van een achtergestelde bevolkingsgroep

anderen gescheiden. Aparte klassen, aparte speelplaatsen, aparte lunch. Andere kinderen kregen een warm middagmaal in de eetzaal, Romakinderen een droog ontbijt in een zakje,” zegt Jaroslav Valastiak, schooldirecteur sinds 2012. Zo trof hij de school aan bij zijn aantreden. Verdeeld in wit en zwart.

Scheidingsmuren

Slowakije telt op dit moment veertien scheidingsmuren die de woongebieden van de Roma scheiden van die van de ‘gewone’ Slowaak. Achter de

scheidingsmuren kom je in een andere wereld terecht, zo bleek tijdens een bezoek dat de Legerleiding tijdens het startweekend bracht aan het gebied. Wantrouwen en bittere armoede bepalen er het dagelijks leven. Tot de val van het communisme werkten veel Roma in de industrie. Na die tijd is de levensstandaard nog verder achteruit gegaan en zijn veel Roma werkloos geworden. Ze hebben daardoor vaak gebrekkige toegang tot basisvoorzieningen als elektriciteit, leidingwater, riolering en gezondheidszorg en staan op achterstand op de arbeidsmarkt.

Het Leger des Heils wil werken aan het verbeteren van de leefomstandigheden van deze achtergestelde bevolkingsgroep. Vanuit Tsjechië, net als Slowakije deel van het Nederlands territorie, wordt nu gewerkt in het Romadorp Plavecky Stvrtok. Dit dorp ligt iets ten noorden van de hoofdstad Bratislava, niet ver van de grens met Oostenrijk. Het werk bestaat vooral eerst uit het winnen van vertrouwen. Daarom zijn het in eerste instantie Romaofficieren die werken onder hun eigen mensen.

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.

Per 1 januari 2015 is een decentralisatie en stelselwijziging in de zorg met bijbehorende bezuinigingen doorgevoerd. Dit heeft veel gevergd van staf en medewerkers van de organisatie. Om zoveel mogelijk gedwongen ontslagen of reorganisaties te voorkomen, is ingezet op flexibele inzetbaarheid van medewerkers en interne mobiliteit.

In 2015 daalde het arbeidsverzuim licht (5,7% ten opzichte van 5,8% in 2014). Eind 2015 is de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand (39,6 jaar) nagenoeg dezelfde gebleven. Daarmee zijn de medewerkers van het Leger des Heils relatief jong: de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Nederland lag eind 2014 op 42,4 jaar. De hoeveelheidsverhouding vrouw-man (72%-28%) bleef binnen het Leger vrijwel gelijk aan eerdere jaren.

Uit een meting van tevredenheid onder medewerkers in 2015 blijkt dat zij loyaal zijn, trots zijn op wat ze doen en zich herkennen in de missie van de organisatie. Ze zijn tevreden over de relatie en samenwerking met zowel collega's als leidinggevendenden. Medewerkers geven het Leger des Heils als werkgever een rapportcijfer van 7,4.

Onderscheidend karakter

Het behoud van de christelijke identiteit en een aantal specifieke cultuurelementen van het Leger des Heils hebben voortdurend aandacht nodig. Laagdrempeligheid bijvoorbeeld. En vasthoudendheid, samenhangende zorg/hulp en zingevingsgerichtheid. De Leger des Heils Academie biedt (gecertificeerde) trainingen en cursussen die het mogelijk maken om met interne trainingen en trainers punten te behalen voor kwaliteitsregisters waar medewerkers geregistreerd staan (waaronder het Kwaliteitsregister Jeugd en het Kwaliteitsregister V&VN). De 16 ontwikkelde 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 opleidingen.

Beleid tegen ongewenst gedrag

Om ongewenst gedrag binnen de organisatie tegen te gaan, heeft het Leger des Heils beleid ontwikkeld en vastgelegd in de kadernota seksuele intimidatie, agressie en geweld (SIAG). Binnen de organisatie zijn aandachtsfunctionarissen SIAG aangesteld en er is landelijk een vertrouwenspersoon beschikbaar. Medewerkers kunnen de vertrouwenspersoon rechtstreeks benaderen. Het telefoonnummer is vermeld in het personeelsblad. Nieuwe medewerkers krijgen kort na hun indiensttreding informatie toegezonden over het Leger des Heils en ontvangen de brochure over het beleid met betrekking tot SIAG.

Negen verschillende regelingen

Binnen het Leger des Heils in Nederland werken we met negen verschillende cao's en verschillende regelingen. Onder welke regeling medewerkers vallen, hangt af van het werkveld waarin zij actief zijn.

De directiefunctionarissen, managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen onder de cao Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Geen van hen verdient meer dan het maximum dat deze cao aangeeft. Voor medewerkers (inclusief directeurs 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 Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, zijn in verschillende afdelingen van het Leger des Heils ook de volgende cao's van toepassing: Jeugdzorg, Geestelijke Gezondheidszorg, Verzorging, Verpleging & Thuiszorg, Reclassering, Gehandicaptenzorg, Horeca en Ziekenhuizen. Leger des Heils ReShare heeft een eigen bedrijfsregeling. Afhankelijk van de cao nemen medewerkers deel aan pensioenregelingen van Pensioenfonds Zorg & Welzijn, ABP Pensioenfonds, Pensioenfonds Horeca & Catering en Pensioenfonds Hergebruik Grondstoffen. Het laatstgenoemde fonds betreft medewerkers van Leger des Heils ReShare en wordt aangevuld met een suppletieregeling.

Heilsofficieren

Officieren van het Leger des Heils werken niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Zij ontvangen geen salaris, maar een vergoeding voor levensonderhoud en hebben daarbij de beschikking over een dienstwoning. Deze gecombineerde beloning bedraagt gemiddeld circa € 30.000 bruto per persoon per jaar. Na het bereiken van de daartoe gerechtigde leeftijd, ontvangen officieren retraitetoelagen uit een door het Kerkgenootschap Leger des Heils ingesteld retraitsfonds.

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.





**Wij hebben ervoor
gekozen om ons
blijvend op te werpen
als partij die hulp
geeft aan ‘mensen
zonder helper’**

Hoofdpijnen van financieel beleid

In dit hoofdstuk en ook in andere hoofdstukken (waaronder beleggingsbeleid, vermogensbeleid, risico-analyse) wordt het financiële beleid nader uiteengezet.

Financiële zelfstandigheid Leger des Heils-entiteiten

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 bestaan hoofdzakelijk uit ontvangen subsidies en zorgdeclaraties (Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdwet, Wet Langdurige Zorg, Zorgverzekeringswet, Reclassering en Forensische Zorg). De landelijke kledinginzameling is voor inkomsten afhankelijk van de hoeveelheid ingezamelde kleding en de geldende marktprijzen voor ingezamelde kleding.

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 stichtingsbesturen.

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 de bankiersstichting.

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 en schommelingen in de Leger des Heils kasstroom op maandelijkse basis. Als gevolg van de toedelingssystematiek van fondsenwerende 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 geoormerkt ten behoeve van de hulpverlening door Kerkgenootschap Leger des Heils (inclusief ontwikkelingsprojecten buitenland) 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 geeft 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.

Omdat het Leger des Heils in Nederland uit meerdere onderdelen bestaat, worden, voor niet bestemde gelden, vaste verdeelsleutels gehanteerd.

Verdeelsleutel inkomsten direct mail en vergelijkbare inkomsten

Professionele hulpverlening in Nederland	90%
Ontwikkelingsprojecten buitenland	10%

Verdeelsleutel inkomsten nalatenschappen en landelijke collecte

Professionele hulpverlening in Nederland	45%
Sociaal kerkelijk werk	45%
Ontwikkelingsprojecten buitenland	10%

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. Deze financiële middelen worden als gemiddelde berekend en vervolgens wordt dat bedrag in het volgende jaar beschikbaar gesteld ten gunste van de doelstellingen.



Fondsenwerving

Het Leger des Heils in Nederland is een veelzijdige organisatie, bestaand uit een kerkgenootschap en zes stichtingen. Eén van deze onderdelen, de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, houdt zich bezig met het werven van fondsen. Deze stichting is tevens houder van het CBF-keurmerk voor goede doelen.

Geïntegreerde fondsenwerving

De fondsenwerving van het Leger des Heils werkt volgens een zogenoemde 'multi-channel'-aanpak. Daarbij zijn alle beschikbare direct marketingtechnieken in één brede strategie ondergebracht. Op die manier worden nieuwe donateurs geworven en wordt getracht hen als regelmatige donateurs te binden met als doel meer fondsen te werven voor onze doelstellingen. 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 (prospectmailings, thema-mailings en mailings om inactieve donateurs op te roepen opnieuw te gaan doneren);
- telemarketing (om donateurs te verzoeken een machtiging af te geven, welkomstgesprekken en reactivering);
- werving van nieuwe donateurs op straat en huis-aan-huis;
- werving van schenkingsaktes (een mix van direct mail en telemarketing);
- events, met name concerten (als instrument om relaties te onderhouden);
- digitale media (landingspagina's, acties op internet om bezoek voor deze landingspagina's te genereren en een digitale nieuwsbrief);
- landelijke huis-aan-huiscollecte (als lid van Stichting Collecteplan met een vaste eigen collecteweek);

- social network fundraising (Dam tot Damloop en digitale kerstpot);
- actief relatiebeheer met donateurs die grotere bedragen schenken;
- uitnodigen donateurs voor werkbezoeken;
- uitgave van het donateursmagazine Kans;
- uitgave van een verkort jaarverslag speciaal voor donateurs.

Nalatenschappen

De werving van nalatenschappen vormt een bijzonder onderdeel van het werk. Het Leger des Heils is traditioneel sterk op dit vlak in de persoonlijke begeleiding en ondersteuning van relaties. Om nieuwe relaties te werven is ook hier gezocht naar een 'multi-channel' aanpak, met direct mail, telemarketing, events en huisbezoek. Deze wervingsactiviteiten worden gericht op bestaande donateurs, maar ook op nieuwe externe contacten. Daarnaast wordt geadverteerd in specifieke vakbladen en magazines die zich richten op 60-plussers. Voor actieve donateurs worden lokaal informatiebijeenkomsten georganiseerd, enerzijds om mensen kennis te laten maken met het werk, anderzijds om hen te informeren over vormen van schenken aan een goed doel inclusief opname in een testament. Naast het informeren over de mogelijkheden om een goed doel op te nemen in een testament, wordt ook ondersteuning geboden bij het ordenen van vragen en wensen. Relatiebeheerders van de buitendienst kunnen inspelen op persoonlijke wensen. Daarbij kan het gaan om het helpen opstellen van een memorandum, het regelen van alle administratieve werkzaamheden na een overlijden, het ontruimen van een woning na het overlijden en het verzorgen van de uitvaart. Dankzij deze persoonlijke aanpak, is er contact met veel mensen die de keuze hebben gemaakt het Leger des Heils in hun testament op te nemen. Vanuit onze missie en visie blijft echter ook de welgemeende, warme aandacht voor de om hulp vragende medemens onverminderd belangrijk. Door het actief werven van nieuwe contacten is de verwachting dat de inkomsten uit nalatenschappen de komende jaren zullen stijgen. Ook statistieken en wetenschappelijk onderzoek van o.a. de Vrije Universiteit Amsterdam laten zien dat de grootste vermogensoverdracht uit de geschiedenis aan-



staande is, de zgn. Gouden Eeuw van de Filantropie, als de babyboomers van na de Tweede Oorlog komen te overlijden. Ook Goede Doelen zoals het Leger des Heils zullen dat merken.

Bekendheid en waardering

De Charibarometer van onderzoeksbureau Mediad onderzoekt jaarlijks 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, $\pm 1\%$. Dit betekent dat maar weinig Nederlanders onze naam spontaan noemen. De geholpen bekendheid van het Leger des Heils scoort al vele jaren meer dan 95%! 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 marketing strategie stoelt daarom op de volgende drie pijlers:

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

Er wordt onderscheid gemaakt naar actieve (laatste gift

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

De ontwikkeling van de aantallen donateurs:

	Actief	Inactief	Totaal
2011	220.524	257.791	478.315
2012	241.094	267.671	508.765
2013	249.380	284.430	533.810
2014	235.086	322.967	558.053
2015	226.484	311.644	538.128



Totaal aantal donateurs in 2015
538.126

Verantwoording aan donateurs

We zijn voor een belangrijk deel van onze inkomsten uit fondsenwerving afhankelijk van het Nederlandse publiek. In de thema-mailings wordt op aansprekende wijze aandacht besteed aan de vele manieren waarop de organisatie strijdt voor een menswaardig bestaan aan de onderkant van de samenleving. Daarnaast zijn er specifieke mailactiviteiten, die bedoeld zijn 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 speciaal magazine uitgegeven, KANS. Het blad verschijnt driemaal per jaar. Met KANS willen we het Nederlandse publiek laten zien wat het Leger des Heils doet en wie de mensen zijn die een beroep doen op onze hulpverlening. Uit reacties en lezeronderzoek blijkt dat KANS een eigentijds blad is, dat doet waarvoor het bedoeld is, op een manier die 'binnenkomt' bij mensen. Daarnaast krijgt KANS een steeds belangrijker rol in de dialoog met de achterban. Door middel van antwoordkaarten, uitnodigingen en oproepen worden donateurs meer en meer uitgenodigd om te reageren, zonder dat direct om geld wordt gevraagd.

Inkomsten uit en kosten fondsenwerving

Het totaal van de inkomsten uit fondsenwerving bedroeg in 2015 € 33,3 miljoen (2014: € 33,7 miljoen). Het percentage voor kosten eigen fondsenwerving bedroeg in 2015 15,4%. In 2014 bedroeg het kostenpercentage 13,9%. De opbrengsten uit nalatenschappen ten gunste van het Leger des Heils zijn de laatste jaren stabiel. Het percentage kosten eigen fondsenwerving blijft binnen een acceptabele bandbreedte. Als interne norm voor kosten eigen fondsenwerving wordt een maximum van 19,8% gehanteerd. Het CBF-keurmerk hanteert een maximum kostennorm van 25%.



Inkomsten uit fondsenwerving
33,3 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 bijhorende doelstellingen zijn de besturen van deze entiteiten zelf verantwoordelijk.

Het bestuur van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving toetst de bestedingen en financieringen op kwaliteit, haalbaarheid en relevantie. Deze toetsing vindt plaats op basis van het projectoverzicht en de projectbeschrijvingen zoals deze bij de aanvraag ingediend worden. De uitvoerende entiteiten hanteren erkende kwaliteitssystemen om een verantwoorde besteding van fondsen te waarborgen. In het hoofdstuk Kwaliteitsbeleid worden die systemen nader beschreven.



huis-aan-huiscollecte
€ 741.000

Toelichting op onze fondsenwervende activiteiten

Collectes kerstfeestvieringen

Elk jaar houden korpsen van het Leger des Heils plaatselijke 'kerstpottenacties', onder meer ten behoeve van hun kerstvieringen en andere sociaal-maatschappelijke activiteiten.

Landelijke huis-aan-huiscollecte

In 2010 is gestart met het opzetten van een nieuwe landelijke huis-aan-huiscollecte. Het aspirant-lidmaatschap van de stichting Collecteplan is aangevraagd en verkregen per 2011. Per 2012 kreeg het Leger des Heils daarmee weer een vaste plaats op het landelijk collecterooster, week 48. Na drie jaar aspirant-lidmaatschap moet de collecterende instelling minimaal 500.000 euro ophalen om het vaste lidmaatschap van de stichting Collecteplan te verkrijgen. Deze doelstelling is vanaf 2014 gehaald. Op basis hiervan heeft het Leger des Heils in 2015 het volwaardig lidmaatschap van de stichting Collecteplan verkregen.

Het is goed om in ogenschouw te houden dat het besluit om weer te starten met een huis-aan-huiscollecte niet enkel vanuit fondsenwervend oogpunt is genomen. Er werden indertijd drie doelstellingen geformuleerd, in volgorde van belangrijkheid:

- zichtbaarheid en herkenbaarheid van het Leger des Heils verbeteren;
- nieuwe contacten leggen met doelgroepen buiten het Leger des Heils;
- werven van fondsen voor lokaal maatschappelijk werk.

Het werven van geld voor lokaal maatschappelijk werk is en blijft belangrijk. Dankzij de collecte, de media-aandacht en het outreachend bezig zijn, is het Leger des Heils weer beter zichtbaar voor het grote publiek. Vanuit een oogpunt van wervingskracht worden hiermee ook andere activiteiten positief ondersteund.

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 2015 ging het om een vijftiental mailings met verschillende doelgroepen en bijbehorende mailpacks. Bijzonder hierbij is dat de volumes zijn afgenomen en daardoor de kosten. De bruto opbrengsten bleven echter gelijk. Dit is gerealiseerd door de toepassing van Donor Trends, een periodieke analyse op de database. Kortweg komt het erop neer dat een donateur die structureel eenmaal per jaar een donatie doet niet meer zeven keer een verzoek om een donatie krijgt. Bijkomend voordeel is dat de irritatiegraad bij de donateur hierdoor niet wordt overschreden.

Inkomsten uit donaties via incassomachtigingen

Het Leger des Heils streeft ernaar zo veel mogelijk donateurs via automatische incasso te laten doneren. De werving hiervoor vindt voornamelijk via telemarketing plaats. Hierbij worden drie 'beltrajecten' onderscheiden: 'acceptgirodonateurs', inactieve donateurs en nieuwe donateurs. Straatwerving, face-to-face (F2F) of door-to-door (D2D) wordt steeds belangrijker om nieuwe donateurs te werven. Een nieuwe variant die in 2015 is geïntroduceerd zijn de periode donateurs, die zich voor een half jaar verbinden. De resultaten hierop zijn erg positief, de drempel is vrij laag en de ervaring leert dat deze groep ook na zes maanden bereid is om te blijven.

Schenken

Door middel van een periodieke schenkingsovereenkomst kan een donateur ervoor kiezen om gedurende minimaal vijf jaar een vast bedrag te schenken. Dit is voor beide partijen interessant: het Leger des Heils heeft een harde toezegging voor meerdere jaren en de donateur heeft een serieuze aftrekpost op zijn aangifte inkomstenbelasting. Hierop vindt actieve werving plaats. Donateurs vinden het prettig om vrijblijvend advies te krijgen over hoe hun donatie voor het Leger en henzelf nog meer voordelen kan hebben. Sinds 2014 is het niet meer nodig om hiervoor een akte bij de notaris te laten opmaken, maar kan het Leger des Heils een onderhandse akte opmaken met een potentiële schenker.

**Het werven van
geld voor lokaal
maatschappelijk werk
is en blijft belangrijk**



Giften

Wij ontvangen giften van particulieren, bedrijven en vermogensfondsen. Voor de laatste categorie geldt dat deze op specifieke projecten worden toegekend, na een soms complex aanvraagtraject. Giften in natura worden zoveel mogelijk gekapitaliseerd in het jaar van ontvangst.

Nalatenschappen

Inkomsten uit nalatenschappen zijn moeilijk te voorspellen. Wel zijn de inkomsten de laatste jaren stabiel met een lichte trend naar boven. De acties op het terrein van werving blijven noodzakelijk om structureel meer inkomsten uit nalatenschappen te verkrijgen. De resultaten hiervan zullen pas op middellange termijn zichtbaar zijn. De opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Pas in het jaar waarin de nalatenschap daadwerkelijk ontvangen is, wordt deze toegedeeld aan de doelstelling.

Bijdrage uit de kledinginzameling door Leger des Heils ReShare

Stichting Leger des Heils ReShare stelt jaarlijks een vast bedrag per kilogram charitatief ingezamelde kleding ter beschikking aan hulpverlening door het Leger des Heils. In 2014 ging het om vijftientwintig eurocent per kilo ingezamelde kleding. Voor 2015 is deze wederom vastgesteld op vijftientwintig eurocent per kilogram.

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 het Instituut Fondsenwerving. 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 zijn we lid van brancheorganisatie Goede Doelen Nederland (voorheen VFI) en is het Leger des Heils als zodanig gehouden aan de afspraken en besluiten die binnen Goede Doelen Nederland zijn genomen. Een onderdeel daarvan is de Code Wijffels, een code voor goed bestuur die geïntegreerd is in de richtlijn 650 passend bij het CBF-keurmerk.



Collecteren voor lokaal maatschappelijk werk



Radicale ingreep in het leven van Rinus (71)

**“Het is nooit te laat
voor God”**

Rinus de Koning (71) uit Vlaardingen leidde ‘een leven vol mislukkingen’. Dat bracht hem uiteindelijk op het idee van zelfmoord. Zijn spullen zou hij nalaten aan het Leger des Heils. Maar God greep in. “Op mijn 71e heb ik een nieuw leven gekregen en een nieuwe familie. Ik mag nu getuigen: het is nooit te laat.”

Mijn leven is 180 graden gedraaid

'Een aaneenschakeling van mislukkingen.' Zo omschrijft Rinus de Koning zijn leven. Hij werd geboren in de hongerwinter (1944) in Rotterdam. Zijn ouders konden nooit goed met elkaar opschieten, zegt Rinus. "Er waren altijd spanningen." Dit zorgde ervoor dat Rinus op de lagere school 'afwijkend gedrag' vertoonde, zoals hij het zelf noemt. "Ik was onzeker en kroop altijd in mijn schulp. Als een juf of meester iets tegen mij zei, kreeg ik een rood hoofd. Mijn bijnaam was 'krootje'; rode biet. Ik werd flink gepest."

Alles inleveren

"Na de lagere school ging ik naar de LTS. Daar moest ik van mijn vader mee stoppen. Hij vond dat ik moest gaan werken. Dat heb ik toen gedaan. Alles wat ik verdiende, moest ik bij hem inleveren. Eerst werkte ik in de staalindustrie, daarna op een scheepswerf waar ik een diploma kon halen. Dat lukte helaas niet. Tijdens het praktijkexamen zei een van de examinatoren iets tegen mij. Ik dacht dat hij tegen mij stond te schelden, wat achteraf niet zo bleek te zijn, en raakte daarvan zo in de war dat ik ben weggelopen en even verderop ben flauwgevallen. Herkansen kon niet."

De baas in huis...

Zijn dienstplicht noemt hij de beste tijd van zijn leven. "Daar heb ik de kans gekregen om volwassen te worden en op eigen benen te staan.



Toen ik weer thuis kwam, probeerde mijn vader mij opnieuw te onderdrukken. Op een dag stond ik met een stoel in mijn handen om hem te slaan. Hij schreeuwde 'ik ben hier nog steeds de baas in huis!' Ik was toen 21 en heb hem gezegd dat hij misschien de baas in huis was, maar niet meer over mij. Ik heb de stoel weer neergezet omdat ik het uiteindelijk niet aandurfde om hem ermee te slaan, maar de verstandhouding is altijd slecht gebleven."

De onveilige situatie thuis, zijn verlegenheid en onzekerheid bleven Rinus altijd achtervolgen. Ze hebben hem gevormd, zegt hij. Bijna was hij getrouwd met de dochter van iemand waar hij een tijd in de kost was. De man vond hem echter geen goede partij voor zijn dochter. Rinus: "Hij had een dokter of advocaat voor haar in gedachten." Nadat de relatie – door

tussenkomen van haar vader – was beëindigd, braken jaren aan van grote eenzaamheid. Hij kroop steeds verder in zijn schulp.

Mislukt

Via een relatiebemiddelingsbureau leerde hij begin jaren '90 een vrouw kennen met wie hij trouwde. Ze scheidden negen jaar later, omdat het niet boterde tussen hem en haar kinderen. "Opnieuw een mislukking. Drie jaar later raakte ik, na een dienstverband van bijna 25 jaar, ook nog eens mijn baan kwijt door een reorganisatie. Nog eens vier jaar later, in 2006, overleed mijn beste vriend aan kanker. Zijn aftakelingsproces heb ik van dichtbij meegemaakt. Na zijn overlijden stortte mijn wereld langzaam maar zeker in en trok ik me nog verder terug. Ik leidde een kluisenaarsbestaan, wantrouwde alles en iedereen en wilde eigenlijk ook

niet meer leven." Het dieptepunt was na de zelfmoord van een alleenstaande bovenbuurman. "Hij sprong om middernacht van de galerij van vier hoog naar beneden. Ik zag een brancard staan met een deken erover waar twee voeten onderuit staken. Ik dacht: dit kan mij ook gebeuren. Ik kreeg vreselijke nachtmerries en slaapproblemen."

Op tv zag Rinus het programma 'De Nalatenschap'. "Omdat ik ook had gezien hoe de gemeentelijke reinigingsdienst de woning van mijn buurman ontruimde - een mensonterende gebeurtenis - besloot ik het Leger des Heils te bellen om te praten over mijn nalatenschap." Trix Kruisinga, buitendienstmedewerkster van de afdeling nalatenschappen, bezocht hem thuis in Vlaardingen. "Dat gesprek was binnen een kwartier

klaar. Toen ze mij daarna vroeg om iets over mijzelf te vertellen, heb ik mijn levensverhaal verteld. Dat duurde drie uur. Aan het eind van het gesprek vroeg ze of ze met mij mocht bidden. Dat gebed was heel emotioneel en indrukwekkend voor mij."

Huilen als een kind

Meerdere bezoeken volgden en daarmee ook de uitnodiging om een samenkomst van het Leger des Heils te bezoeken. "Op 16 maart 2014 ben ik gegaan. Ik heb de halve samenkomst zitten huilen als een kind. Trix bezocht me ook daarna nog. Bij een van haar bezoeken voelde ik tijdens het gebed een warme energie door mij heen stromen. Ik kan het niet goed verklaren, maar ik weet wel dat mijn leven daarna 180 graden is gedraaid. Ik voelde me vanaf dat moment niet

meer somber. Nu ben ik elke zondag bij de samenkomst."

Rinus is ervan overtuigd dat hij is aangeraakt door Gods Heilige Geest. "Zo introvert als ik mijn hele leven was, zo extravert ben ik nu. Ik voel me geaccepteerd in de korpsgemeenschap, doe vrijwilligerswerk. Ik ben als herboren. Daarom maak ik de stap naar het heilssoldaatschap." In december 2015 werd Rinus ingezegend. "Op mijn 71e heeft God mij een nieuw leven gegeven. Toen ik in dat grote zwarte gat zat en plannen had om uit het leven te stappen, had ik hier nooit van durven dromen. Maar God heeft ingegrepen en heeft voor mij een opdracht. Door Zijn genade mag ik nu een getuige zijn. Twijfel niet, God is er! Dat is nu mijn boodschap. En ik mag tegen anderen zeggen: het is nooit te laat."

Het werk van de afdeling Nalatenschappen houdt meer in dan het zakelijk afwikkelen van een testament

De buitendienstmedewerkers bezoeken mensen die hebben aangegeven na hun overlijden geld of bezittingen aan het Leger des Heils te willen nalaten. In deze gesprekken staat de hele mens centraal, met al zijn/haar wensen, gevoelens en gedachten. Wij zijn het gewend om voor mensen te zorgen maar willen degene die iets nalaat ook helpen. Nadenken over het moment dat je er niet meer bent, is moeilijk. Er moeten heel veel praktische zaken worden geregeld, maar ook emotioneel kan nalaten een moeilijk onderwerp zijn. Op die momenten wil het Leger des Heils er zijn om praktische en geestelijke bijstand te verlenen op alle terreinen.





Beleggingen

De Stichting Leger des Heils beheert het belegde vermogen voor alle onderdelen en activiteiten van het Leger des Heils in Nederland. Eind 2015 bedroeg het totaal van de beleggingen € 60,9 miljoen (2014 € 56,8 miljoen). Gedurende 2015 is een relatief groot bedrag aan liquide middelen aangehouden, aangezien de impact van de overdracht van zorgtaken naar de gemeenten op de cashflow van onze organisatie met grote onzekerheid werd omgeven. Wij waren ons terdege bewust van het lage rendement op deze liquiditeiten, maar hebben de beheersing van mogelijke liquiditeitsrisico's prioriteit gegeven.

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

- beleggingsbeleid is geënt op een maximaal financieel rendement bij een defensieve strategie;
- kapitaalmarktbeleggingen zijn noodzakelijk om de gewenste rendementen in de komende jaren te kunnen realiseren;
- het eigen vermogen van het Leger des Heils heeft een aantal functies waaronder die van weerstandsvermogen om risico's en/of tegenvallers te kunnen opvangen;
- het primaat van de toepassing van ethische normen ligt boven het beleggingsrendement.

Sociaal verantwoord beleggen

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

- Tabak;
- Alcohol;
- Pornografie en goedkoop amusement;
- Gokken;
- Wapen- en oorlogsindustrie (incl. toeleveranciers);

- Fraude en corruptie;
- Kinderarbeid, discriminatie en schending van mensenrechten;
- Ernstige 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 ondernemings- omzet 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 bij uitzondering mogelijk. Het gebruik van zogenaamde 'indextrackers' is om dezelfde reden niet mogelijk. Derivaten, anders dan valutatermijntransacties ten behoeve van Leger des Heils ontwikkelingsprojecten in het buitenland, zijn niet toegestaan.

Het Leger des Heils hanteert bij zijn beleggingsbeleid uiteraard de uitgangspunten van de Richtlijn Financieel Beheer, zoals gepubliceerd door de brancheorganisatie van fondsenwervende instellingen Goede Doelen Nederland (voorheen VFI).

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.

Middelenverdeling

Het Leger des Heils heeft bij het beleggen van het interne pensioenfonds voor officieren (retraitefonds) gekozen voor een defensief beleggingsprofiel, gebaseerd op genoemde uitgangspunten. De strategische middelenverdeling is 75% obligaties en 25% aandelen, met de ruimte om 10%-punten hiervan af te wijken. In het verslagjaar is voorts besloten om voor de algemene reserves, bestaande uit liquiditeiten en obligaties, ook in aandelen te kunnen beleggen. De strategische middelenverdeling is eveneens bepaald op 75% obligaties en 25% aandelen (+/- 10%-punten).

Missie gerelateerde beleggingen

In 2015 heeft het Leger des Heils voor circa € 2 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) en beleggingen in Oikocredit Nederland en Oikocredit International. Tevens heeft het Leger des Heils een belang in de Nederlandse holding van de (Afrikaanse) microkredietbank Musoni. Dit belang zal naar verwachting verder verwateren door kapitaaluitbreiding van Musoni.

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 drie maal 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. Daarnaast worden de beleggingsresultaten, duurzaamheidsscreening en de algemene ontwikkelingen door de financieel secretaris verantwoord aan de Territoriale Financiële Raad.



Beleggingsrendement

Afgelopen kalenderjaar was een roerig beleggingsjaar. De Europese obligatierentes daalden in 2015 enigszins, waardoor met name de koersen van staatsleningen stegen. Bedrijfsobligaties (credits) hadden een moeilijk jaar omdat beleggers een hogere vergoeding eisten voor het extra risico en de koersen van veel credits hierdoor onder

druk stonden. De brede obligatiemarkt liet over 2015 een bescheiden plus zien, de relevante referentie-index (benchmark), Citigroup EuroBIG, steeg met slechts +1,1%. De wereldaandelenmarkten (de benchmark MSCI World All Country) stegen, ondanks sterke schommelingen gedurende het jaar, per saldo met +8,8% in Euro-termen.

Het gerealiseerde rendement over 2015 bedroeg 2,0% op de beleggingen van de reservepositie (2014: 6,1%). Het rendement op de beleggingen van het retraitefonds bedroeg 1,9% (2014: 8,3%), duidelijk lager dan de lange termijnverwachting van de organisatie van 4%.

In algemene zin kan gesteld worden dat beleggingen en de daaruit te verkrijgen rendementen in de huidige marktomstandigheden volatiel, laag renderend en onzeker zijn.

Als de in 2015 gerealiseerde rendementen worden vergeleken met bijbehorende benchmarks dan valt op dat de gerealiseerde rendementen lager zijn dan de benchmarks. Dat komt omdat de ethische normen die het Leger des Heils verbindt aan zijn beleggingen ten koste gaan van het te behalen rendement. Daarnaast heeft de grote liquiditeitspositie in de algemene reserves gedurende het verslagjaar het resultaat sterk gedrukt.

Externe vermogensbeheerders en benchmarking

Het beheer van de beleggingsportefeuille is opgedragen aan externe vermogensbeheerders. Eind 2015 is, naast Staalbankiers, een tweede externe vermogensbeheerder aangezocht. De keuze is gevallen op Triodos, met name vanwege het sociaal verantwoorde beleggingsbeleid.

De keuze voor deze vermogensbeheerders is gebaseerd op historische resultaten van de portefeuilles, de kwaliteit van rapportage, duurzaamheidsscreening en beheerskosten. De beleggingsmandaten van de vermogensbeheerders hebben dezelfde basis, maar zijn verschillend door rekening te houden met aandachtsgebieden (bijvoorbeeld retraitefonds en vastrentend).

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

- Vastrentende waarden: Citigroup Euro BIG;
- Aandelen en beleggingsfondsen: 80% MSCI Europe en 20% MSCI World (euro hedged);
- (Indirect) onroerend goed: EPRA Euro zone net return;
- Ethische screening door Sustainalytics.

Risicoanalyse

Het Leger des Heils kent een integraal risicomanagement, dat als hulpmiddel wordt toegepast. Hiermee worden op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart 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.

Activiteiten op het gebied van welzijns- en gezondheidszorg

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg onderkent de volgende belangrijke risico's:

Veiligheid van zorg

Het werken met cliënten binnen de hulpverlening brengt risico's met zich mee: medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie, bedreigingen en geweld van cliënten en cliënten kunnen elkaar negatief bejegenen. Het resultaat van (een gevoel van) onveiligheid zal zijn dat adequate hulpverlening in het gedrang komt en hulpverleningsdoelen niet of onvoldoende worden bereikt.

Oorzaak voor onveiligheid kan liggen in het gedrag van cliënten, zoals agressie of geweld, drugsgebruik of handel daarin, onderling misbruik, brandstichting enzovoort. Oorzaken kunnen tevens liggen in het onvoldoende nemen van veiligheids- of preventiemaatregelen of het niet naleven daarvan. Ook fouten van medewerkers kunnen een oorzaak zijn. Dit kan te maken hebben met onachtzaamheid maar ook met onvoldoende toegerust of (onbewust) onbekwaam zijn. Gevolg zal een gevoel van onveiligheid zijn voor zowel cliënt als medewerker, hetgeen een effectieve hulpverlening in de weg staat. Onveiligheid kan ook verzuim of langdurig

verzuim van medewerkers tot gevolg hebben, zaken kunnen worden beschadigd of er kunnen besmettingen optreden. Als gevolg van een (agressie)incident kan er lichamelijke of emotionele verwonding van medewerkers of cliënten optreden, eventueel met overlijden tot gevolg. Daarom is veiligheid voor de stichting een zeer belangrijk aandachtsgebied.

Voor de diverse aspecten die samenhangen met veiligheid van accommodaties, worden op centraal niveau afspraken gemaakt met dienstverleners. Een belangrijk doel hierbij is dat, door standaardisatie van diverse maatregelen en centrale inkoop van diensten, de kwaliteit en effectiviteit van de maatregelen wordt verbeterd (bijvoorbeeld RI&E Arbo, BHV, ontruimingsoefeningen en plattegronden, legionellapreventie, brandmeldinstallaties, enzovoort).

Medewerkers moeten zich bewust zijn van het feit dat zij door hun gedrag een bijdrage kunnen leveren aan de veiligheid. Hiertoe moeten zij zijn toegerust. Voor een deel hoort dit onderdeel te zijn van de opleiding die medewerkers hebben genoten. Daarnaast is training onderdeel van het beleid van het Leger des Heils.

Kwaliteit van zorg

Kwaliteit van zorg wordt bereikt door:

- het voldoende toegerust zijn van medewerkers;
- werken volgens de Leger des Heils-aanpak;
- het (op)stellen van een juiste en/of volledige diagnose, indicatie-aanvraag of indicatiestelling;
- methodisch werken;
- zorgvuldigheid in handelingen of overdracht.

De gevolgen van het onvoldoende werken conform deze standaarden, kunnen zijn dat cliënten niet of onvoldoende geholpen zijn, er verkeerde zorg is geleverd of dat zorg te laat kwam of hulp en zorg onvoldoende effectief waren. Binnen de organisatie wordt in opzet methodisch gewerkt. Beleid is dat iedere cliënt beschikt over een individueel zorgplan. In het zorgplan worden doelen gesteld en acties geformuleerd. Periodiek wordt met de cliënt geëvalueerd

of acties zijn uitgevoerd en of doelen bereikt zijn. Aan de hand daarvan kan het zorgplan worden bijgesteld. Vanuit de interne kwaliteitsaudits komt naar voren dat verbetering gewenst is op het gebied van het met de cliënt tijdig evalueren van het zorgplan. Intern zijn maatregelen genomen om dit aspect structureel te borgen in de hulpverlening.

Deskundigheid van personeel is een blijvend aandachtsg gebied. Binnen de organisatie werken diverse functionarissen die geregistreerd moeten zijn binnen een beroepsregister. Betreffende gezondheidsprofessionals, bijvoorbeeld verpleegkundigen, zijn BIG-geregistreerd, en medewerkers van hbo-niveau die actief zijn in Jeugdzorg zijn geregistreerd in het Jeugdzorgregister.

Positionering in decentrale omgeving

Het Leger des Heils richt zich op kwetsbare groepen in de samenleving. Deze mensen hebben te maken met een cumulatie van risicofactoren en problemen op meerdere leefgebieden. Veel activiteiten van de stichting worden dan ook uitgevoerd over de grenzen van door de overheid via regelgeving afgebakende financieringssystemen. Het gaat dan met name om de overgangsgebieden tussen Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) – Wet langdurige zorg (Wlz) – Zorgverzekeringswet – Forensische zorg – Reclassering – Wet op de Jeugdzorg. Hierdoor wordt niet alleen, al dan niet tijdelijk, de toegankelijkheid van hulp en zorg voor cliënten van het Leger des Heils bemoeilijkt, maar blijken geleverde hulp en zorg niet aan de formele kaders te voldoen. Declaratie van de geleverde hulp en zorg is dan niet mogelijk. Het Leger des Heils hanteert als uitgangspunt

dat wordt aangesloten bij de eerste behoeften van kwetsbare mensen. Derhalve aanvaardt de organisatie voortsnog dit risico. De baten uit eigen fondsenwerving zijn deels beschikbaar voor dit resterende positioneringsrisico. Wel zal het Leger des Heils zich beijveren om dergelijke effecten tijdig te signaleren bij de overheid.

Dit mag er echter niet toe leiden dat 'Leger des Heils-producten' door overheid en financiers niet (meer) herkend worden. De bedrijfsvoering is erop gericht om zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij beschikbare overheids- en andere subsidieregelingen. Hiertoe behoort ook het behoud en onderhouden van (eisen verbonden aan) de erkenningen en toelatingen. Binnen de organisatie is op structurele basis specialistische deskundigheid op het gebied van regelgeving aanwezig.

Vastgoed

De Stichting Leger des Heils des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor de uitvoering van haar activiteiten accommodaties nodig. Zowel aan het huren als aan het bezit hiervan zijn risico's verbonden. Voor huurpanden bestaat het risico dat de huurverplichtingen geen gelijke tred houden met de ontwikkeling van de (via de tarieven) ontvangen vergoedingen en subsidies. Voor de eigendomspanden geldt het risico dat de (reële) verkoopwaarde beneden de boekwaarde ligt.

De overheid stuurt op het (financieel) scheiden van 'wonen' en 'zorg'. Hierdoor ontstaan operationele en contractuele vraagstukken en risico's.



Voorzien wordt dat de opbrengsten van de activiteiten, die vanuit huurpanden worden gedaan, in de komende jaren niet zodanig wijzigen dat niet aan de huurverplichtingen zou kunnen worden voldaan.

Om het risico van boekverlies te beheersen, wordt op de eigendomspanden ten laste van de exploitatierekening afgeschreven. De waarde van het vastgoed in eigendom van de stichting is onderhevig aan macro-economische ontwikkelingen. Gegeven de economische stilstand en de terugloop van de vraag naar kantoren en zorgvastgoed bestaat het risico voor de organisatie dat de marktwaarde van het vastgoed lager wordt dan de boekwaarde. Teneinde de risico's verbonden aan de accommodaties die in gebruik zijn bij de organisatie te beheersen, en eventueel boekverlies pas zichtbaar te krijgen op het moment dat accommodaties worden verkocht, taxeert DTZ-Zadelhoff jaarlijks de waarde van de eigen accommodaties. De taxatiewaarden worden vergeleken met de boekwaarden van de accommodaties. Daar waar de boekwaarde hoger ligt dan de getaxeerde waarde wordt een impairmentanalyse uitgevoerd. Waar nodig wordt vervolgens een impairment doorgevoerd.

Voor de bekostiging van accommodaties die ingezet worden binnen de reikwijdte van de Wlz geldt dat de kapitaallasten op deze panden worden bekostigd via een normatieve huisvestingscomponent (NHC), waarbij tot 2018 een overgangsregeling geldt waarin de nacalculatie van kapitaallasten wordt afgebouwd en de vergoeding op basis van NHC wordt opgebouwd. De invoering van de NHC leidt voor de stichting, per saldo, niet tot een lagere kapitaallastenvergoeding.

De rijksoverheid heeft voor de beschermde woonvoorzieningen die per 1 januari 2015 vanwege de decentralisatie over zijn gegaan naar gemeenten, de overgangsregeling voortgezet. De Nederlandse Zorgautoriteit voert deze kapitaallastenregeling uit.

Om het vastgoedbeheer binnen de organisatie te verbeteren en vastgoedrisico's te beheersen is binnen de stafdienst bedrijfsvoering de afdeling Vastgoed & Facility management ingericht.

Kerkelijke activiteiten

Afnemend aantal kerkelijke leden

De rol van religie in de samenleving wordt steeds kleiner. Ook wordt religie minder dan vroeger als sociaal bindmiddel

beschouwd. Tevens is terughoudendheid te bespeuren in het beleven van spiritualiteit binnen institutionele kaders, zoals binnen kerken. Verder is er in de Nederlandse samenleving sprake van een toegenomen levensverwachting en vergrijzing binnen de bevolkingssamenstelling.

Het Leger des Heils heeft een eigen cultuur en traditie. Dit kan zowel aantrekkelijk als belemmerend zijn voor nieuwe leden. De uitdaging voor ons kerkelijk werk is dan ook om, met behoud van waarden en normen, missie en identiteit, innovatieve activiteiten te ontwikkelen die een brug slaan naar mensen om op een eigentijdse wijze kerkelijk actief te worden. De organisatie wil vanuit haar missionaire grondslag echter het aantal kerkelijk betrokken personen zien groeien. Het Kerkgenootschap richt zich dan ook op vitalisering van de kerkelijke gemeenten en betere toerusting van het lokale (vrijwilligers)kader.

Structureel dekkingstekort van kerkelijke kosten

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. Hoewel er over de jaren 2012 - 2015 sprake is van een beperkt positief resultaat, blijft het noodzakelijk om in de komende jaren aanvullende maatregelen te nemen om tot een structureel financieel gezonde huishouding te komen.

Retraitefonds

Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitetoelagen uitgekeerd. Daarnaast worden ook aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren die voor die datum arbeidsongeschikt zijn geworden. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening voor retraitetoelagen. De voorziening wordt gevoed vanuit doorbelaste retraitskosten aan de aanstelling van de officieren en door het gerealiseerde beleggingsrendement van de specifieke beleggingen van het retraitsfonds. De administratie en excasso van het retraitsfonds zijn uitbesteed aan Syntrus Achmea.

De gemiddelde leeftijd van op retraite gestelde officieren is aan het eind van het verslagjaar 76,5 (2015: 76,1). Ook de gemiddelde leeftijd van actieve officieren is gestegen: 54,6 jaar (2015: 54,2). De retraitevoorziening is berekend op actuariële grondslagen waarbij de AG Prognosetafel 2014



wordt gehanteerd. Het zogenaamde 'langelevenrisico' is niet extern verzekerd en komt dus volledig voor rekening van het retraitsfonds. In 2015 werd de versnelde verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar die de overheid doorvoert, ook administratief doorgevoerd in de retraitsregeling.

Het rendement op de beleggingsportefeuille specifiek voor het retraitsfonds, is met ingang van 2015 onder het niveau van de historisch door het Leger des Heils gehanteerde rekenrente gekomen.

Hierdoor ontstaat het risico dat de groei van activa te laag is om toekomstige retraitsbetalingen te kunnen blijven uitkeren conform de huidige retraitsregeling.

Dit risico vraagt om herijking van het beleid op het retraitsfonds. Naar aanleiding van de ontwikkelingen op de financiële markten is er besloten om de retraitsbetalingen in 2015 niet te indexeren.

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

De Nederlandsche Bank heeft in 2008, na onderzoek, geconcludeerd dat sprake is van een niet-afdwingbare pensioenrechtregeling vanwege de speciale status van het Officiersverbond.

Daarom is de Pensioenwet niet verplicht van toepassing op het retraitsfonds. Vanwege de aard van het retraitsfonds is er geen verplichting om te voldoen aan de regelgeving voor pensioenfondsen.

Internationale Ontwikkeling & Samenwerking

Bekostiging

Een deel van de inkomsten voor onze activiteiten op het gebied van internationale ontwikkelingssamenwerking komt incidenteel via institutionele kanalen zoals strategische partnerships van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Europese Unie in Brussel en eventueel noodhulp gelden vanuit acties.

Tot eind 2015 bestond in Nederland het Medefinancieringsstelsel (MFS2). Het Leger des Heils is lid van de Vereniging Prisma en CoPrisma en verkreeg daarmee indirect via de ICCO coöperatie toegang tot de MFS2-middelen van de Nederlandse overheid.

Vanwege de beëindiging van het MFS2 wordt de rol van CoPrisma overbodig en om die reden medio 2016 opgeheven. Een tiental (voormalige) CoPrisma en ICCO Coöperatie leden zijn in gesprek over de oprichting van een nieuwe Coöperatie. Deze heeft als doel zowel strategische partnerships aan te kunnen gaan met het ministerie van Buitenlandse Zaken en in te kunnen schrijven op projectmiddelen van andere institutionele fondsen in de wereld. Daarnaast worden binnen de internationale Leger des Heils-organisatie op een vergelijkbare wijze de krachten gebundeld die Leger des Heils in Nederland en in andere landen in staat stelt direct toegang te krijgen tot grote institutionele fondsen. Accreditatie bij ECHO en lidmaatschap van de ACT Alliance liggen in het verschiet voor de eerste helft van 2016.

Hierdoor ontstaat er toegang tot meerdere financieringsbronnen, die er voor moet zorgen dat het huidige volume aan meerjarige projecten gehandhaafd kan blijven en daarmee de kwetsbaarheid door het wegvallen van een financieringsstroom geminimaliseerd wordt.

Imago

De ontwikkelingsprojecten worden geïnitieerd en uitgevoerd door lokale afdelingen van het Leger des Heils in de hele wereld, waarbij een gestroomlijnde projectuitvoering niet altijd gegarandeerd is. Aangezien het hier gaat om de inzet van publieksgelden vanuit Nederland ten behoeve van kwetsbare mensen in ontwikkelingslanden, is zorgvuldigheid bij iedere stap in de projectopzet, -uitvoering en -rapportage noodzakelijk. Onjuistheden kunnen snel uitwerking hebben op het imago van het Leger des Heils in Nederland. Hiertoe is een specifieke kwaliteitsorganisatie door het Leger des Heils (nationaal en internationaal) ingericht die vanuit meerdere invalshoeken toezicht houdt.

Daarnaast werkt Leger des Heils Nederland in toenemende mate samen met collega-ontwikkelingsorganisaties uit Nederland waarmee in coalitieverband wordt gewerkt. Door vooraf heldere afspraken te maken over doel en werkwijze wordt het risico van fouten en teleurstellingen grotendeels weggenomen.

Valutakoersen

Veel projecten worden goedgekeurd en betaald in andere valuta, vaak de Amerikaanse dollar. Tussen het moment van goedkeuring en afronding van het project kan een periode van enkele jaren liggen, waarin de valutakoers sterk kan fluctueren. Ten behoeve van het afdekken van risico op valutamarkten zijn er valutatermijn-transacties afgesloten.

Veiligheid medewerkers

Ten behoeve van medewerkers die reizen naar 'niet-veilige' landen is in 2015 een 'Safety & Security policy' ontwikkeld en geïmplementeerd. Reizende medewerkers zijn getraind op security assessment voorafgaand aan een reis. Daarnaast hebben zij een 'outdoor veiligheids- en medische training' op gedrag en vaardigheden gevolgd. Tevens is een Crisis Management Team geïnstalleerd en getraind dat in geval van een veiligheidsincident met een Leger des Heils-medewerker buiten onze landsgrenzen direct bijeenkomt en actie onderneemt. Ten slotte worden de medewerkers die reizen naar gebieden met een verhoogd gezondheidsrisico periodiek medisch gekeurd.

Textielinzameling

Op het gebied van (charitatieve) textielinzameling is het Leger des Heils marktleider in Nederland. Een dergelijke





**De donateur
heeft recht op
een goed beheer
van persoonlijke
gegevens**

positie biedt kansen, maar creëert ook kwetsbaarheid, omdat er eerder marktaandeel verloren dan gewonnen kan worden. Ook geldt het risico dat het publiek, als gevolg van de economische situatie, terughoudender is om gebruikt textiel af te staan. Kleding wordt langer doorgedragen waardoor de kwaliteit van de gedoneerde kleding lager is dan gebruikelijk.



Historisch gezien kent de opbrengstprijis van gedragen textiel een grillig verloop. In 2015 is de marktprijs, mede vanwege de geopolitieke spanningen, verder gedaald.

Vanuit de wetgever en lokale overheden wordt textielinzameling steeds meer als een afvalinzamelingsactiviteit beschouwd, die aan vergelijkbare normen moet voldoen als de inzameling van ander afval (huishoudelijk, chemisch, enzovoort). Tevens vragen lokale overheden vaak een financiële vergoeding voor het verlenen van een vergunning om textiel te mogen inzamelen. De concurrentie in textielinzameling is groot, omdat naast specifieke textielinzamelaars ook steeds vaker industriële afvalverwerkende bedrijven gebruikt textiel bij gemeenten inzamelen.

Al deze omstandigheden maken dat het huidige bedrijfsmodel van ReShare een hoger risicoprofiel heeft gekregen. In 2016 wordt besloten in welke mate de organisatie zich verder verbreed op de terreinen van sorteren en uitbreiding van retail (ReShare Stores).

Fondsenwerving

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving onderkent de volgende belangrijke risico's:

Imago

De brede activiteiten van het Leger des Heils in de samenleving, en de betrokkenheid van grote groepen medewerkers en vrijwilligers, maakt dat de organisatie kwetsbaar is voor

gevolgen van negatieve publiciteit. Het imago van het Leger des Heils als merk is sterk, maar verdient blijvend aandacht. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het publiek het Leger des Heils een hoge waardering geeft, maar de organisatie in mindere mate herkent als een goed doel. Het Leger des Heils hanteert duidelijke interne communicatieprotocollen, waarbij wordt gevraagd van de medewerkers om zorgvuldig met interne en externe communicatie om te gaan. Het organiseren van evenementen of deelnemen aan landelijke evenementen van anderen, draagt positief bij aan imago en fondsenwerving. Corporate communicatie is het domein dat nadrukkelijk de aandacht heeft van de hoogste Leger des Heils bestuurders.

Veranderingen in wet- en regelgeving en geefgedrag

De 'Geefwet' en regelingen als het 'bel-me-niet-register' maken werving van nieuwe donateurs moeilijk. De discussie rond het 'bel-niet-aan-register' blijft boven de markt hangen en is een serieuze bedreiging voor het werven van nieuwe donateurs. Tevens is er een risico op afhaken van bestaande en benaderen van nieuwe donateurs vanwege de strengere privacywetgeving. De donateur heeft recht op een goed beheer van persoonlijke gegevens. Daarbij wordt het zogenaamde 'bel-me-niet-register' en het feit dat een donateur recht heeft op wettelijk verzet, volledig gerespecteerd. De financiële mogelijkheden van het publiek zijn door de economische situatie niet rooskleurig. Daardoor is de kans aanwezig dat (potentiële) donateurs terughoudender zijn in het doneren aan goededoelen-organisaties. Tevens wil de donateur meer zeggenschap over de besteding van zijn/haar donatie en verbindt hij/zij 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, micro-incasso, 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 reserve- en beleggingsbeleid. Zo beleggen we bijvoorbeeld niet in hedge funds, opkomende markten en derivaten. In onderstaand overzicht worden de risico's waar het Leger des Heils naar kijkt weergegeven en ook de manier waarop deze worden beheerst:

Markt

Voor beleggingen beschikbaar kapitaal investeren wij voor de lange(re) termijn in de kapitaalmarkten. 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.

Valuta

Het grootste deel van de beleggingen noteert in euro's. Bij het risicodragende deel van de beleggingen (aandelen) is wel sprake van valutarisico vanwege de spreiding over de verschillende regio's. Dit risico wordt niet specifiek afgedekt. Dit kost immers geld en dat gaat ten laste van het rendement.

Rente

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.

Inflatie

Als gevolg van geldontwaarding ontstaat het risico dat het vermogen niet in stand kan worden gehouden en onvoldoende rendement oplevert om op termijn te voldoen aan de doelstellingen van onze organisatie. Door een percentage in aandelen te beleggen, wordt dit risico beperkt. Daarnaast hebben de vermogensbeheerders de ruimte om inflatie-geïndexeerde obligatieleningen op te nemen.

Krediet

Kredietrisico betreft het risico van financiële verliezen als gevolg van afnemende kredietwaardigheid (faillissement, betalingsonmacht, etc.) van partijen die vastrentende waarden hebben uitgegeven waarin het Leger des Heils belegt. Dit risico wordt beheerst doordat het fonds strikte regels t.a.v. de kredietwaardigheid (rating) vastlegt waaraan vermogensbeheerders zich moeten houden.

Vermogensbeheer

Een voor ons belangrijke uitbesteding betreft het vermogensbeheer. 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 immers 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. Dit wordt ook wel de 'anti-oppot-eis' genoemd. 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 reglement op het onderdeel 'Reserves en Beleggingsbeleid' (artikel 4 lid 2) de bepaling 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 keurmerkhouders voor de consolidatiekring van het Leger des Heils in Nederland. Deze richtlijn heeft daarmee dus zowel betrekking op de stichting Fondsenwerving enkelvoudig als op de gehele organisatie. Ultimo 2015 valt de vermogenssituatie van het Leger des Heils ruim binnen deze 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 huur of rente.

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 vaste activa

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 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 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 continuering 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, welke 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 welke nog niet zijn ontvangen.

De berekening van het gewenste weerstandsvermogen leidt ultimo 2015 tot een bedrag van € 169,9 miljoen. Het feitelijk beschikbare weerstandsvermogen is € 137,0 miljoen. Dit komt overeen met een weerstandsfactor van 81%. De daling van 14% t.o.v. 2014 wordt veroorzaakt doordat de bedragen besteed aan de doelstellingen met 16,5 miljoen zijn gestegen. Omdat de bestedingen aan doelstellingen in de huidige systematiek worden gezien als exploitatie van de niet gesubsidieerde activiteiten, moet 1,5 maal deze toename aanwezig zijn in het gewenste weerstandsvermogen.



Weerstandsfactor

De weerstandsfactor per 31 december 2015

bedragen x 1 miljoen euro

	2015	2014	2013	2012	2011
Exploitatieomvang					
Besteed aan doelstelling (voor aftrek eigen bijdragen)	366,3	349,7	341,3	327,9	310,5
Kosten werving baten	5,1	4,7	4,5	4,7	3,9
Kosten beheer en administratie	3,2	2,6	3,0	4,2	3,4
Totale exploitatieomvang	374,6	357,0	348,8	336,8	317,8
Overheidssubsidies	315,6	311,2	301,3	298,0	275,6
Ontvangsten hulpvragers op grond van overheidsregelgeving	11,3	11,5	10,5	8,7	8,5
Exploitatieomvang gesubsidieerde activiteiten	326,9	322,7	311,8	306,7	284,1
Saldo: exploitatieomvang niet gesubsidieerde activiteiten	47,7	34,3	37,0	30,1	33,7
Berekening gewenst weerstandsvermogen per 31 december					
15% van de gesubsidieerde activiteiten	51,5	48,4	46,8	46,0	42,6
1,5 maal de niet gesubsidieerde activiteiten	71,6	51,5	55,6	45,1	50,5
Reserve Financiering Activa	37,5	36,6	36,0	37,5	32,9
Reserve egalisatie beleggingsopbrengsten	1,2	2,9	2,0	2,0	3,6
Toegezegde, nog niet ontvangen nalatenschappen	8,1	7,8	8,7	10,0	9,7
Gewenst weerstandsvermogen ultimo boekjaar	169,9	147,2	149,0	140,7	139,3
Beschikbaar weerstandsvermogen	137,0	139,2	129,8	123,1	115,9
Weerstandsfactor (beschikbaar/gewenst weerstandsvermogen)	81%	95%	87%	87%	83%



Samengevoegde begroting 2016

bedragen x 1 miljoen euro

BATEN	Begroting 2016	Werkelijk 2015	Toename (afname)	
Baten uit eigen fondsenwerving				
Collecten	1,0	0,8	0,2	28,1 %
Mailingacties	3,4	4,5	-1,1	-23,8 %
Incasso's	5,4	4,4	1,0	22,9 %
Schenkingsakten	0,8	0,6	0,2	33,9 %
Giften	2,4	3,0	-0,6	-21,1 %
Nalatenschappen	10,8	10,8	-0,1	-0,5 %
Verkoop kleding en meubels	12,7	8,3	4,4	53,1 %
Overige baten uit eigen fondsenwerving	1,6	1,0	0,6	62,5 %
	38,1	33,3	4,7	14,2 %
Baten uit acties derden	1,5	0,0	1,5	
Subsidies van overheden	314,8	315,6	-0,8	-0,3 %
Rentebaten en baten uit beleggingen	1,8	1,5	0,3	21,6 %
Overige baten	0,5	6,6	-6,0	-91,6 %
Som der baten	356,7	356,9	-0,3	-0,1%

bedragen x 1 miljoen euro

LASTEN	Begroting 2016	Werkelijk 2015	Toename (afname)	
Besteed aan doelstelling				
Maatschappelijke ondersteuning	183,9	188,0	-4,1	-2,2%
Forensische zorg	18,5	18,8	-0,3	-1,5%
Jeugdbescherming en Reclassering	37,2	35,5	1,7	4,7%
Langdurige zorg	45,3	46,3	-1,0	-2,1%
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl verslaving)	10,8	16,7	-5,9	-35,3%
Jeugdzorg	34,8	38,0	-3,2	-8,5%
Participatie en arbeidsre-integratie	6,5	6,6	-0,1	-2,1%
Evangelisatie en pastorale zorg	6,9	7,0	-0,1	-0,9%
Kerkelijke sociale hulpverlening	4,6	4,3	0,4	8,8%
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	3,8	3,3	0,5	15,7%
Voorlichting	1,3	1,8	-0,5	-27,4%
Overige, per saldo, o.a. eigen bijdragen cliënten	-12,0	-15,7	3,7	-23,6%
	341,6	350,6	-8,9	-2,5%
Werving baten				
Kosten eigen fondsenwerving	6,9	5,1	1,8	
Kosten van beleggingen	0,4	0,2	0,2	
	7,3	5,3	2,0	38,4%
Kosten beheer en administratie	1,5	3,2	-1,7	-53,4%
Som der lasten	350,5	359,1	-8,6	-2,4%
Resultaat	6,2	-2,2	8,2	-378,5%



Jaarrekening 2015



Samengevoegde balans

bedragen x 1 miljoen euro

TOELICHTING

31 december 2015

31 december 2014

Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	I	0,3	0,2
Materiële vaste activa			
• Grond en gebouwen	II	138,8	140,3
• Inventarissen, containers en auto's	II	15,4	16,1
• Beleggingen in onroerend goed	III	3,1	3,9
		157,3	160,4
Financiële vaste activa	IV	0,8	0,9
Vlottende activa			
Bedrijfsvoorraden	V	0,9	0,8
Vorderingen en overlopende activa	VI	50,5	32,9
Effecten			
• Belegd vermogen	VII	30,6	24,8
• Retraitefondsen	VIII	27,2	28,1
		57,8	52,9
Liquide middelen	IX	34,0	44,7
Totaal activa		301,6	292,8
Passiva			
Reserves en fondsen			
Reserves			
• Continuïteitsreserve	XII	64,8	47,8
• Bestemmingsreserve door bestuur bepaald	XIII	13,5	13,4
• Reserve financiering activa	XIV	37,5	36,6
		115,8	97,8
Fondsen			
• Bestemmingsfondsen door derden bepaald	XV	21,1	41,3
		137,0	139,2
Voorzieningen	XVI	41,0	40,1
Langlopende schulden	XVII	46,7	49,5
Kortlopende schulden	XVIII	76,9	64,1
Totaal passiva		301,6	292,8

Kasstroomoverzicht

bedragen x 1 miljoen euro

KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	2015	2014
Operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	-2,2	9,4
Aanpassing voor:		
• Afschrijvingen	14,6	15,4
• Mutaties in voorzieningen	0,9	-3,0
• Koersverschillen beleggingen	-0,3	-4,2
	15,2	8,2
Veranderingen in vlottende middelen:		
• Toename overige vorderingen (v.j. afname)	-17,7	3,4
• Afname overige schulden (v.j. toename)	12,8	3,0
	-4,9	6,4
Kasstroom uit operationele activiteiten	8,2	24,0

Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Saldo investeringen/desinvesteringen (im)materiele vaste activa	-11,5	-23,3
Saldo investeringen/desinvesteringen beleggingen	-4,6	2,2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-16,1	-21,1

Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Verstekte leningen aan derden	0,1	-0,0
Directe mutaties eigen vermogen	-0,0	-0,1
Opname nieuwe leningen		0,0
Aflossingen leningen	-2,8	-3,6
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2,7	-3,7
Verandering van de liquide middelen	-10,7	-0,8

Saldo liquide middelen per 1 januari	44,7	45,5
Saldo liquide middelen per 31 december	34,0	44,7
Toename van de liquide middelen	-10,7	-0,8

Samengevoegde exploitatierekening

bedragen x 1 miljoen euro

BATEN	Toelichting	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Baten uit eigen fondsenwerving				
Collecten	XIX	0,8	0,6	0,7
Mailingacties	XX	4,5	3,9	4,6
Incasso's	XXI	4,4	4,2	3,8
Schenkingsakten	XXII	0,6	0,6	1,5
Giften	XXIII	3,0	2,5	3,2
Nalatenschappen	XXIV	10,8	9,7	9,8
Verkoop kleding	XXV	8,3	12,9	8,2
Overige baten uit eigen fondsenwerving	XXVI	1,0	1,3	1,9
		33,3	35,8	33,7
Baten uit acties derden	XXVII	0,0	0,0	0,0
Subsidies van overheden	XXVIII	315,6	305,9	311,2
Rentebaten en baten uit beleggingen	XXIX	1,5	2,4	4,0
Overige baten	XXX	6,6	0,7	3,6
Som der baten		356,9	344,7	352,5

bedragen x 1 miljoen euro

LASTEN	Toelichting	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Besteed aan doelstelling	XXXI			
Maatschappelijke ondersteuning		188,0	174,6	163,2
Forensische zorg		18,8	17,2	16,6
Jeugdzorg		35,5	32,3	31,7
Langdurige zorg		46,3	42,2	51,2
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl. verslaving)		16,7	21,5	18,9
Jeugdbescherming en Reclassering		38,0	34,6	40,1
Participatie en arbeidsre-integratie		6,6	10,1	13,3
Evangelisatie en pastorale zorg		7,0	5,0	5,9
Kerkelijke sociale hulpverlening		4,3	3,3	3,9
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking		3,3	3,7	2,5
Voorlichting		1,8	2,4	2,4
Overige, per saldo, o.m. eigen bijdragen cliënten		-15,7	-14,7	-14,0
		350,6	332,1	335,7
Werving baten				
Kosten eigen fondsenwerving	XXXII	5,1	4,5	4,7
Kosten van beleggingen		0,2	0,4	0,2
		5,3	4,9	4,8
Kosten beheer en administratie	XXXIII	3,2	2,5	2,6
Som der lasten		359,1	339,5	343,1
Resultaat		-2,2	5,3	9,4

Resultaat bestemming			
Toevoeging (+)/onttrekking (-) aan:			
Continuïteitsreserve	17,0		5,5
Bestemmingsreserve door bestuur bepaald	0,1		-3,4
Reserve activa	0,9		0,6
Bestemmingsfondsen door derden bepaald	-20,2		6,7
Totaal resultaat bestemming (per saldo toevoeging)	-2,2	5,3	9,4

Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de richtlijn voor de Jaarverslaggeving 650 Fondsenwervende Instellingen zoals deze is uitgebracht door de Raad van de Jaarverslaggeving.

De activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

De richtlijn schrijft met betrekking tot 'verkoop van artikelen' voor, dat de kosten in eigen beheer aangemerkt moeten worden als kosten eigen fondsenwerving, terwijl externe kosten voor hetzelfde onderwerp met de opbrengst mogen worden gesaldeerd. Hiermee wordt de vergelijkbaarheid tussen goede doelen bemoeilijkt en heeft de keuze tussen uitbesteding en in eigen beheer uitvoeren belangrijke consequenties voor het te presenteren percentage kosten eigen fondsenwerving.

Daarnaast zijn textiel-inzamelingsactiviteiten van Leger des Heils ReShare dusdanig van omvang, dat het strikt toepassen van de richtlijn het inzicht zou verminderen. Ook de vergelijkbaarheid met andere charitatieve organisaties is dan niet meer mogelijk. Na afstemming met het CBF heeft het Leger des Heils besloten om de kostprijs (inkoop-, inzamel- en verkoopkosten) van de textielinzameling te salderen met de opbrengst textielinzameling, waarbij de marge onder baten eigen fondsenwerving wordt verantwoord. Daarnaast heeft de wijziging in de verantwoording van Stichting Leger des Heils ReShare naar RJ650 geleid tot de identificatie van extra bestedingen aan doelstellingen, kosten eigen fondsenwerving en beheer- en administratiekosten. De tegenhanger van deze nieuwe kosten verhogen de marge op de verkoop van kleding.

Samenvoeging

In deze samengevoegde jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland zijn de jaarcijfers uit de jaarrekeningen van de volgende entiteiten, ieder geleid door een eigen bestuur, op geconsolideerde basis samengevoegd:

- Kerkgenootschap Leger des Heils, Amsterdam
- Stichting Leger des Heils, Amsterdam
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, Amsterdam
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Amsterdam
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, Almere
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Amsterdam
- Stichting Leger des Heils ReShare, Almere
- Stichting Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving, Utrecht

Doordat sprake is van nevengeschikte entiteiten waarbij geen van de entiteiten doorslaggevende zeggenschap heeft over de andere entiteiten is feitelijk geen sprake van een groepshoofd om welke reden alleen een samengevoegde jaarrekening opgesteld wordt en geen enkelvoudige jaarrekening.

Voor het Kerkgenootschap en de stichtingen zijn afzonderlijke jaarrekeningen opgesteld ten behoeve van de verantwoording tegenover het bestuur, de subsidiegevers, toezichthoudende organen, werknemers, hulpvragers, samenleving en leden.

Waar vereist zijn deze jaarrekeningen ingericht volgens de specifieke voorschriften van subsidiegevers en/of toezichthoudende organen. Om het brede maatschappelijke publiek inzicht te geven in alle door het Leger des Heils in Nederland verkregen middelen en de aanwending ervan, zijn de jaarcijfers uit de eerdergenoemde jaarrekeningen onder verantwoordelijkheid van Stichting Leger des Heils samengevoegd onder de methode van consolidatie. Onderlinge vorderingen, schulden en doorbelastingen, respectievelijk overdracht van inkomsten, zijn daarbij geëlimineerd.

Stelselwijzigingen

Als gevolg van de transitie in de zorg per 1 januari 2015 is dat deel van de reserve aanvaardbare kosten AWBZ/ZVW dat verbonden was aan de tot 31 december 2014 AWBZ gefinancierde GGZ-C-zorg (een bedrag van 17.356.136 euro) en de risicoreserves provincies die verbonden waren aan de tot 31 december 2014 provinciaal gefinancierde jeugdzorg (een bedrag van 903.567 euro) overgeheveld naar de algemene reserve. Omdat ReShare eind 2014 is omgezet van een besloten vennootschap naar een stichting wordt met ingang van de consolidatie over 2014 de jaarrekening van ReShare opgenomen op basis van de accounting regels van RJ650 op meerdere regels van de balans en in de staat van baten en lasten.

De gehalveerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de betreffende paragrafen.

Overige vergelijkende cijfers over 2014 zijn, waar nodig, aangepast.

Schattingswijzigingen

In 2015 hebben zich significante wijzigingen voltrokken in de zorgmarkt. Naar aanleiding hiervan voldeden de definities van de activiteiten van stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg niet meer. Om toch een representatief beeld van de lastenverdeling per doelstelling te presenteren is op basis van de verhoudingen in de opbrengsten per activiteit een inschatting gemaakt van de lasten per doelstelling. De cijfers van voorafgaande jaren zijn op vergelijkbare basis aangepast.

Waarderingsgrondslagen voor de balans

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het 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 haar activiteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De samengevoegde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van het Leger des Heils in Nederland.

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.

Financiële vaste activa

De leningen u/g worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs.

Transacties, vorderingen en schulden in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarden verminderd met lineaire afschrijvingen bepaald op basis van de geschatte economische levensduur. Wanneer richtlijnen of voorschriften door derden (bijvoorbeeld subsidiegevers) zijn gegeven die een andere afschrijvingsmethodiek voorschrijven, wordt deze methodiek gevolgd. In een aantal gevallen vindt, overeenkomstig deze voorschriften, geen afschrijving plaats. Ook zijn de aanschaffingskosten verminderd met daarvoor ontvangen subsidiebedragen. Beleggingen in onroerend goed zijn gewaardeerd tegen actuele waarde.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van een

vast actief. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde. Ook voor financiële instrumenten wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, wordt de omvang van het verlies op basis van de bijzondere waardeverminderingen bepaald en direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Bedrijfsvoorraden

De voorraad ingezameld textiel wordt gewaardeerd tegen de kosten van de inzameling onder toepassing van de FIFO-methode, of lagere opbrengstwaarde. De overige voorraden worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Beleggingen

Effecten worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen reële waarden. Waardeveranderingen worden rechtstreeks in de staat van baten en lasten verwerkt.

Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na de eerste verwerking worden gewaardeerd tegen reële waarde of geamortiseerde kostprijs met verwerking van de waardeveranderingen via de staat van baten en lasten, worden rechtstreeks in de staat van baten en lasten verwerkt.

Beleggingen in onroerend goed zijn gewaardeerd tegen actuele waarde.

Vastgoedbeleggingen zijn onroerende zaken die worden aangehouden om huuropbrengsten of waardestijgingen, of beide, te realiseren. Vastgoedbeleggingen, daaronder begrepen vastgoedbeleggingen in ontwikkeling, worden gewaardeerd tegen de actuele waarde. De invulling van deze actuele waarde, zijnde de reële waarde, wordt onder meer gebaseerd op (WOZ-)taxaties. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Liquide middelen

De liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan. Het is daarbij waarschijnlijk dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is. De omvang moet op betrouwbare wijze te schatten zijn. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn



om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Om de lasten van groot onderhoud van gebouwen, installaties en terreinen gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren, wordt voor deze uitgaven een voorziening gevormd. Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd en voor zover er voldoende middelen beschikbaar zijn, retraitetoelagen uitgekeerd. Daarnaast worden aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren die arbeidsongeschikt zijn. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraitetoelagen. De in de voorziening retraitetoelage aanwezige middelen worden beheerd in een afzonderlijke beleggingsportefeuille (balanspost effecten retraitefonds). Deze afzonderlijke beleggingsportefeuille is exclusief bestemd voor het doen van uitkeringen uit hoofde van de retraiteregeling en uitvoeringskosten die verband houden met de uitvoering van de retraiteregeling. In 2015 is een aanpassing doorgevoerd van de berekening van de voorziening retraitetoelagen officieren. Deze voorziening wordt actuariel berekend, waarbij tot en met de jaarrekening 2014 de voorziening contant werd gemaakt tegen een disconteringsvoet die gebaseerd is op een vaste rekenrente van 4%. Deze rekenrente is gebaseerd op het verwachte rendement van de beleggingen in het retraitefonds.

De grondslag voor de voorziening met ingang van 2015 is de beste schatting van de toekomstige uitkeringen contant gemaakt tegen de actuele marktrente (die gebaseerd is op hoogwaardige ondernemingsobligaties). De tegen de actuele marktrente contant gemaakte voorziening is door de externe actuaris berekend op grond van actuariële grondslagen zonder hierbij rekening te houden met het recht van het Leger des Heils om de retraiteregeling eenzijdig aan te passen. Bij de overlevingstafels heeft de actuaris de actuariële tafels van het Actuarieel Genootschap, de AG Prognosetafel 2014, startkolom 2016 toegepast.

Op basis van het Reglement Retraitefonds heeft het Leger des Heils het recht om huidige en toekomstige retraitetoelagen 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 retraitefonds minus de schulden uit hoofde van de retraiteregeling. Indien de beleggingen van het retraitefonds hoger zijn dan de actuariel berekende voorziening wordt een bestemde reserve gevormd onder de reserves en fondsen.

De voorziening die gebaseerd is op deze uitgangspunten bedraagt in de jaarrekening 2015 € 26,9 miljoen. De voorziening in de jaarrekening 2014 zou op deze uitgangspunten een omvang van € 27,7 miljoen hebben. Het verschil met de in de gepubliceerde jaarrekening 2014 opgenomen voorziening van € 26,7 miljoen, betreft een € 1,0 miljoen hogere voorziening (gelijk aan de bestemde reserve retraitefonds die in de 2014 jaarrekening opgenomen is onder de continuïteitsreserves). In de toelichting van de voorziening retraitetoelagen officieren is aangegeven dat de actuariel berekende voorziening ultimo 2015 € 32,7 miljoen bedraagt (ultimo 2014: € 35,2 miljoen).

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen gearmortiseerde kostprijs.

Waarderingsgrondslagen voor resultaatbepaling

Het saldo (resultaat) is het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. Lasten worden verantwoord zodra zij voorzienbaar zijn. Alle vermogensmutaties worden in de staat van baten en lasten verantwoord. Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden eveneens in de staat van baten en lasten verantwoord. De begrotingsbedragen in de samengevoegde staat van baten en lasten zijn ontleend aan begrotingen die zijn vastgesteld door de besturen van de verschillende entiteiten.

Baten uit eigen fondsenwerving

De baten uit eigen fondsenwerving worden verantwoord in het jaar van ontvangst; de opbrengsten uit legaten en nalatenschappen in het jaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Nalatenschappen die zijn belast met vruchtgebruik, worden niet in de balans opgenomen. Giften in natura, niet zijnde de inzet van vrijwilligers, worden gewaardeerd tegen de reële waarde in Nederland.

Kosten eigen fondsenwerving

Het organiseren van fondsenwervende activiteiten is de verantwoordelijkheid van een specifieke afdeling binnen het Leger des Heils. Aan deze afdeling worden alle kosten toegerekend. Overheadkosten worden doorberekend op basis van vastgestelde interne tarieven (tijd, vierkante meters, enzovoort). Voor Stichting Leger des Heils ReShare worden als gevolg van de wijziging in de verantwoording naar

RJ650 indirecte wervingskosten verantwoord als kosten eigen fondsenwerving.

Kosten verkrijging subsidies overheden

De kosten voor verkrijging van overheidssubsidies zijn niet apart verantwoord, omdat de subsidievoorwaarden van de diverse overheden geen inzicht vragen in deze kosten. Gezien het feit dat de subsidie-inkomsten in omvang de eigen fondsenwerving vele malen overstijgen, is ter voorkoming van extra kosten, die mogelijk vanuit de fondsenwervingsinkomsten gedekt zouden moeten worden, hier geen administratief onderscheid gemaakt en zijn deze kosten conform de regelgeving van de subsidiënten als kosten hulpverlening (besteed aan doelstelling) aangemerkt.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten.

Pensioenen

Het Leger des Heils in Nederland heeft voor zijn werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers, hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regelingen zijn ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg- en Welzijn en Pensioenfonds ABP, Pensioenfonds Horeca en Catering en Pensioenfonds Hergebruik Grondstoffen. Er is geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij deze pensioenfondsen, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom is de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde bijdrage-regeling en worden alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Operationele leasing

Leasecontracten waarbij een deel van de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom niet bij de organisatie ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen voortkomend uit operationele leasingcontracten worden op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. Daarbij wordt rekening gehouden met ontvangen vergoedingen van de lessor.

Kosten beheer en administratie

Met ingang van 2010 is ervoor gekozen om de beheer- en administratiekosten die samenhangen met de werving van fondsen en de toekenning van de fondsenwervingsinkomsten aan de uitvoerende onderdelen van het Leger des Heils, als ook de centrale leiding, niet meer toe te rekenen aan de doelstellingsbestedingen en kosten fondsenwerving. Deze kosten worden afzonderlijk verantwoord onder kosten beheer en administratie. Het Leger des Heils heeft voor de totale organisatie als norm gesteld, dat deze kosten maximaal 5% van de 'som der lasten' mogen bedragen.

Afrondingen

In deze jaarrekening komen rekenkundige afrondingsverschillen voor van maximaal 0,1 miljoen euro.



Lastenverdeling

bedragen x 1 miljoen euro

	Publiciteit en communicatie	Personeelskosten	Huisvestingskosten	Kantoor- en algemene kosten	Afschrijving en rente	Verzorgings- en activiteitskosten	Overige, per saldo	Totaal
Besteed aan doelstelling								
Maatschappelijke ondersteuning	0,1	129,5	24,1	14,1	5,5	14,8	-15,1	173,0
Jeugdbescherming en Reclassering	0,0	26,2	4,9	2,8	1,2	2,9	0,0	38,0
Jeugdzorg	0,0	24,5	4,5	2,7	1,1	2,7	0,0	35,5
Langdurige zorg	0,0	31,9	5,9	3,5	1,5	3,5	0,0	46,3
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl verslaving)	0,0	8,4	1,4	1,1	1,5	4,3	0,0	16,7
Forensische zorg	0,0	13,0	2,4	1,4	0,6	1,4	0,0	18,8
Participatie en arbeidsre-integratie	0,0	4,6	0,8	0,5	0,2	0,5	0,0	6,6
Evangelisatie en pastorale zorg	0,0	5,7	0,6	0,3	0,1	0,3	-0,7	6,3
Kerkelijke sociale hulpverlening	0,0	1,4	0,9	0,6	0,0	1,4	0,0	4,3
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	0,0	0,8	0,0	0,1	0,1	2,4	0,0	3,3
Voorlichting	0,9	0,7	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	1,8
Werving baten								
Kosten eigen fondsenwerving	0,0	1,5	0,0	0,6	0,3	2,6	0,0	5,1
Kosten van beleggingen	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
Beheer- en administratiekosten								
	0,0	2,1	0,0	0,6	0,8	-0,4	0,0	3,2
Totaal 2015	0,9	250,4	45,5	28,5	12,9	36,5	-15,7	359,1
Begroting 2015								
	1,5	238,9	41,1	25,4	16,1	31,1	-14,7	339,5
Totaal 2014	1,5	240,9	41,5	25,6	16,3	31,4	-14,0	343,1

Bestedingspercentages

- Bestedingspercentage baten. Het bestedingspercentage betreft de totale bestedingen aan doelstellingen in enig jaar uitgedrukt in procenten van de totale baten in datzelfde jaar.
- Bestedingspercentage lasten. Het bestedingspercentage betreft de totale bestedingen aan doelstellingen in enig jaar uitgedrukt in procenten van de totale lasten in datzelfde jaar.

	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Bestedingspercentage baten	98,2%	96,3%	95,2%
Bestedingspercentage lasten	97,6%	97,8%	97,8%

Toelichting samengevoegde balans

Vaste activa

bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld

I Immateriele vaste activa

De activeringen in 2015 hebben betrekking op de ontwikkeling van een aantal bedrijfsprocessen van Stichting Leger des Heils ReShare.

Aanschafwaarde	0,2
Cumulatieve afschrijvingen	0,0
Boekwaarde 31 december 2014	0,2
Investerings in 2015	0,1
Boekwaarde 31 december 2015	0,3
Aanschafwaarde	0,3
Cumulatieve afschrijvingen	0,0
Boekwaarde 31 december 2015	0,3

De afschrijvingspercentages zijn als volgt:

- Goodwill 10%
- Onderzoek en ontwikkeling 20%
- Software tussen de 20 en 25%

II Materiele vaste activa

De materiele vaste activa zijn in gebruik ten behoeve van doelstellingsactiviteiten.

	Grond en gebouwen	Inventarissen, containers en auto's	Totaal
Aanschafwaarde	264,9	52,3	317,2
Cumulatieve afschrijvingen	-105,0	-32,3	-137,2
Investeringsubsidies	-19,6	-3,9	-23,5
Boekwaarde 31 december 2014	140,3	16,1	156,5
Saldo investeringen/desinvesteringen	29,3	6,0	35,3
Afschrijving in 2015	-9,7	-5,1	-14,7
Boekwaarde 31 december 2015	159,9	17,0	177,0
Aanschafwaarde	268,5	52,3	320,8
Cumulatieve afschrijvingen	-108,6	-35,2	-143,8
Boekwaarde 31 december 2015	159,9	17,0	177,0
Investeringsubsidies	-21,1	-1,7	-22,7
Boekwaarde 31 december 2015	138,8	15,4	154,2
na aftrek investeringssubsidies	138,8	15,4	154,2

Onder de materiële vaste activa is voor een bedrag van € 3,5 miljoen activa opgenomen, welke nog niet dienstbaar zijn aan het bedrijfsproces. Op deze activa is niet afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn als volgt:

- Grond en gebouwen tussen de 0 en 10%.
- Inventarissen, containers en auto's tussen de 10 en 33%.

Ten behoeve van de leningen ter financiering van de materiële vaste activa is per ultimo 2015 voor € 69,5 miljoen hypothecaire zekerheid gesteld.

III Beleggingen in onroerend goed

Dit betreft onder meer uit nalatenschappen en schenkingen verkregen panden. Bestaande huurovereenkomsten drukken de opbrengst bij verkoop. Mede om die reden is er voor gekozen te wachten met de verkoop tot de betreffende panden vrij van huur zijn. In 2015 is er een pand verkregen en zijn er twee panden verkocht.

<i>bedragen x 1000 euro</i>	
Aanschafwaarde	3.340,8
Cumulatieve veranderingen van de reële waarde	-
Boekwaarde 31 december 2014	3.340,8
Saldo investeringen/desinvesteringen	-168,0
Veranderingen van de reële waarde	-112,0
Boekwaarde 31 december 2015	3.061,3
Aanschafwaarde	3.173,2
Cumulatieve veranderingen van de reële waarde	-112,0
Boekwaarde 31 december 2015	3.061,3

IV Financiële vaste activa

De lening u/g van € 0,4 miljoen aan het Leger des Heils in Portugal is in 2015 geheel afgelost.

Met inachtneming van de subsidieregels zijn de boekwaarden van gesloopte onroerende goederen en installaties van € 0,1 miljoen opgenomen onder de financiële vaste activa. Hierop wordt jaarlijks afgeschreven. Daarnaast zijn in 2015 leningen verstrekt van € 0,4 miljoen aan een leasemaatschappij, ter financiering van leaseauto's. Op deze leningen wordt maandelijks afgelost en zijn aan het Leger des Heils, als zekerheidsstelling, de betreffende leaseauto's verpand. Eind 2015 is door het Kerkgenootschap een lening van € 0,1 miljoen verstrekt aan het Leger des Heils in Tanzania. Stichting Leger des Heils ReShare heeft eind 2015 een lening verstrekt aan een afnemer van € 0,2 miljoen. Ten aanzien van deze lening zijn zekerheden verkregen.

Vlottende activa

V Bedrijfsvoorraden

Dit betreft voornamelijk de voorraad Leger des Heilsartikelen (zoals uniformen) en de voorraad (ingezamelde) kleding bij ReShare.

VI Vorderingen en overlopende activa

	Stand per 31 december 2015	Stand per 31 december 2014
Toegezegde nalatenschappen	8,1	7,8
Debiteuren	5,7	3,7
Rente beleggingen	0,6	0,7
Sociale premies en belastingen	0,0	0,0
Cliëntengelden	0,0	0,0
Subsidies	33,1	15,9
Bijdrage acties van derden	0,0	0,0
Overige	3,0	4,7
	50,5	32,9

Onder de overige vorderingen zijn vorderingen cliënten opgenomen ten bedrage van € 7,0 miljoen (2014: € 6,4 miljoen) voortvloeiend uit het beheer van cliëntengelden als integraal onderdeel van de hulpverlening. Uit hoofde van de jaarrekeningvereisten is een voorziening getroffen ter grootte van het gehele bedrag. Dit laat onverlet dat het Leger des Heils zijn rechten op deze gelden zal uitoefenen. Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. De reële waarde benadert de boekwaarde.

VII Belegd vermogen

	Stand per 31-12-2014	Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	Stand per 31-12-2015
Zakelijk belang in missiegerelateerde activiteiten	1,3	1,2	-0,6	0,0	1,9
Aandelen	0,0	10,6	-2,3	-0,6	7,7
Obligaties tegen marktwaarde	23,6	18,4	-21,2	0,3	21,0
	24,8	30,2	-24,1	-0,3	30,6

De onder belegd vermogen verantwoorde beleggingen staan ter vrije beschikking van het Leger des Heils.

VIII Retraitefondsen

	Stand per 31-12-2014	Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	Stand per 31-12-2015
Aandelen	7,0	4,4	-5,5	0,5	6,4
Obligaties tegen marktwaarde	18,5	19,7	-20,1	0,1	18,2
Onroerend goed	2,6			0,0	2,6
	28,1	24,1	-25,6	0,6	27,2

De onder retraitsfondsen 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.

IX Liquide middelen

Dit betreft een kwaliteitsrekening voor cliëntengelden met € 2,4 miljoen (2014: € 2,9 miljoen), termijndeposito's van € 6,3 miljoen, direct opeisbare tegoeden bij banken en een gering bedrag aan kasgeld. De liquide middelen staan, met uitzondering van de kwaliteitsrekening, ter vrije beschikking van het Leger des Heils.

X Reserves en fondsen

De besturen van de verschillende entiteiten binnen het Leger des Heils in Nederland voeren een zelfstandig vermogensbeleid.

VERLOOP RESERVES EN FONDSEN	Stand per 31 december 2014	Saldo toevoegingen / onttrekkingen	Stand per 31 december 2015
Welzijns- en Gezondheidszorg	45,9	-0,0	45,9
Evangelisatie en kerkelijke sociale hulpverlening	54,7	0,9	55,6
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	11,1	-0,4	10,7
Bedrijfsvoering	12,3	0,2	12,5
Overige	15,3	-3,0	12,2
	139,2	-2,2	137,0

XI Reserves

XII Continuïteitsreserve

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

XIII Bestemmingsreserve door bestuur bepaald

Deze reserve heeft de volgende functies:	Stand per 31-12-2014	Saldo toevoegingen / onttrekkingen	Stand per 31-12-2015
• Egalisatie van de nettowaarde van nalatenschappen, waaraan de erflater geen specifieke bestemming heeft verbonden en die bij het Leger des Heils zijn aangemeld, maar nog niet ontvangen zijn	6,4	0,7	7,1
• Reservekosten kerstactiviteiten	0,1	-0,1	0,0
• Reserves ten behoeve van specifieke meerjarige projecten	6,9	-0,5	6,4
	13,4	0,1	13,5

XIV Reserve financiering activa

Dit betreft een reserve ter hoogte van de boekwaarde van kerkelijke gebouwen en het hoofdkwartier in Almere. Hierdoor is het gebruik van deze gebouwen en eventuele vervangende gebouwen, niet belast met rentekosten.

XV Bestemmingsfondsen door derden bepaald

Deze fondsen zijn in drie hoofdgroepen te verdelen:	Stand per 31 december 2014	Saldo toevoegingen / onttrekkingen	Stand per 31 december 2015
Egalisatie subsidietoezeggingen	18,4	-20,6	-2,2
Fonds van inkomsten waaraan door gever een specifieke bestemming is gegeven	21,5	0,8	22,3
Egalisatie nalatenschappen met door erflater aangegeven specifieke bestemming	1,4	-0,4	1,0
	41,3	-20,2	21,1

Egalisatie subsidietoezeggingen

Overeenkomstig de richtlijnen van overheidsorganen of toezichthoudende instanties zijn verschillen tussen de werkelijke en de toegekende (subsidie)budgetten ten gunste of ten laste van dit fonds gebracht.

Fonds van inkomsten waaraan door gever een specifieke bestemming is verbonden

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. Onder dit fonds zijn de volgende fondsen op naam opgenomen:

bedragen x duizend euro

FONDS EN DOELSTELLING	Stand per 31-12-2014	Baten eigen fond- senwerving	Rente baten	Besteed aan doelstelling	Stand per 31-12-2015
J. en A. Fonds Het ondersteunen van centra voor ouderen en in hospice voor terminale zieken.	87,2	-	0,9	3,6	84,5
Roubos-van der Starre Fonds Het scheppen van voorwaarden voor verzorging en begeleiding van ouderen in centra voor ouderenzorg.	701,2	65,0	8,1	2,1	772,2
Judith en Adri-Thom Bakkerfonds Het ondersteunen van activiteiten voor palliatieve zorg voor kinderen in Nederland en Goodwill Centra Amsterdam.	3,7	-	0,0	-	3,7
Nieuw Leven Fonds Het ondersteunen van activiteiten op het terrein van jeugdhulpverlening en het faciliteren van de opleiding voor officieren van het Leger des Heils in Rusland.	196,7	-	2,1	10,0	188,8
Majoor Alida Bosshardt Fonds Ondersteunen van Leger des Heils goodwillwerk in Amsterdam, Leger des Heils evangelisatiewerk in Nederland en het Leger des Heils werk in ontwikkelingslanden.	816,5	1,7	8,5	94,3	732,4
Nienhuis-Hammer Fonds Ondersteunen van de Leger des Heils scoutinggroepen in Nederland.	316,3	250,0	4,8	11,8	559,2
Koos & Henny Tinga Fonds Pastorale ondersteuning en jeugdactiviteiten van het korps Amsterdam en Agona Duakwa Clinic in Ghana.	33,7	6,4	0,4	-	40,5
Muziekfonds korpsen regio Utrecht Ondersteuning muziekkorpsen en muziekonderwijs in de regio Utrecht.	233,0	-	2,5	6,0	229,6
Fred de Ridder Fonds Hulp aan eenzame ouderen en (zieke) kinderen, donaties aan Leger des Heils Buitenhaeghe en Ontwikkelingssamenwerking (waaronder gezondheidszorg).	138,6	100,0	1,9	40,5	200,0
Vicarien Roest van Limburg Fonds Doel van het in 2015 gestarte Vicarien Roest van Limburg fonds is om projecten in het kader van maatschappelijk werk te ondersteunen die vallen binnen één of meerdere van de werksoorten Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg en Kerkgenootschap Leger des Heils.	-	100,0	0,6	-	100,6
	2.526,9	523,1	29,7	168,4	2.911,3

Egalisatie nalatenschappen waaraan door erflater een specifieke bestemming is verbonden

Hieronder zijn de nettowaarden van de bij het Leger des Heils aangemelde en nog niet ontvangen nalatenschappen met een specifieke bestemming verantwoord.

XVI Voorzieningen

Het betreft de volgende voorzieningen:	Stand per 31 december 2014	Verhoging voorziening	Uitgaven	Vrijval	Stand per 31 december 2015
Retraitetoelagen officieren	26,7	2,3	-2,0	0,0	26,9
Langdurig zieken	0,7		-0,1	0,0	0,6
Jubilea	1,4	0,3	0,0	-0,7	1,0
Activiteiten	0,3	0,6	-0,3	0,0	0,7
Onderhoud	11,0	2,1	-1,3	0,0	11,7
	40,1	5,3	-3,7	-0,7	41,0

Het kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jaar): € 7,2 miljoen.

Het langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar): € 33,8 miljoen.

Retraitetoelagen officieren

Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd en voor zover er voldoende middelen beschikbaar zijn, retraitetoelagen uitgekeerd. Daarnaast worden aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren die arbeidsongeschikt zijn. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraitetoelagen. Gezien de aard van deze voorziening wordt deze separaat belegd. De hoogte van de voorziening is actuariael berekend.

Uitgaande van de gemiddelde levensverwachting van de officieren is gerekend met een looptijd van de uitkeringen van 10 jaar is bij de bepaling van de actuariael berekende voorziening retraitetoelagen rekening gehouden met een disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 1,9%. De actuariael berekende voorziening retraitetoelagen bedraagt ultimo 2015 € 32,7 miljoen. Indien dezelfde berekeningswijze wordt gevolgd voor 2014 waarbij de actuariael berekende voorziening contant wordt gemaakt tegen de marktrente 2014 gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 1,5% bedraagt de voorziening ultimo 2014: € 35,2 miljoen.

De omvang van de beschikbare middelen in de voorziening retraitefonds is ultimo 2015 in verband met de waarderingsgrondslag gemaximeerd op de beschikbare middelen ad € 26,9 miljoen (beleggingen in het retraitefonds ad € 27,4 miljoen minus de schulden ad € 0,5 miljoen).

Langdurig zieken

In de situatie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening getroffen voor verplichtingen die op de balansdatum bestaan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden. De voorziening is ingeschat op basis van de beloningen van het personeel dat langer dan een jaar ziek of arbeidsongeschikt is, rekening houdend met het uitkeringspercentage, resterende arbeidsinzetbaarheid en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid. Kosten van ziekte van personeelsleden korter dan een jaar worden tot de periodekosten gerekend.

Jubilea

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties van een deel van het personeel van de stichtingen Leger des Heils W&G/LJ&R en ReShare, die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband.

Activiteiten

Deze voorziening bestaat met name uit een voorziening voor reorganisatiekosten en een voorziening voor verlieslatende huurcontracten. 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 van de verwachte kosten over een aantal jaren, respectievelijk op basis van de door de subsidiegever verstrekte richtlijnen.

Onderhoud

Ter gelijkmatige verdeling van de kosten van onderhoud van gebouwen, installaties en terreinen worden jaarlijks normbedragen als kosten in de resultatenrekening opgenomen. De werkelijke kosten in een boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. De hoogte van de normbedragen wordt bepaald op grond van de verwachte kosten over een aantal jaren, respectievelijk op basis van de door de subsidiegever verstrekte richtlijnen.

XVII Langlopende schulden

Verschillende financiële en bancaire instellingen hebben leningen verstrekt ter financiering van vaste activa die in gebruik zijn voor activiteiten die in beginsel worden gesubsidieerd door de overheid. Een aantal van deze leningen is verstrekt onder hypothecaire zekerheid, respectievelijk onder borgstelling door gemeenten en rijksoverheid. De gemiddelde rentevoet over deze leningen bedraagt 4,3%. Van deze leningen heeft een bedrag van € 33,6 miljoen een resterende looptijd van langer dan vijf jaar. De aflossingsverplichting op deze leningen in 2016 van € 11,4 miljoen is onder de schulden op korte termijn verantwoord.

XVIII Kortlopende schulden

	Stand per 31 december 2015	Stand per 31 december 2014
Aflossingsverplichtingen	11,4	3,3
Sociale premies en belastingen	11,9	12,4
Clïëntengelden	2,7	2,9
Subsidies	0,0	0,0
Personeelskosten	17,0	14,9
Pensioenpremies	3,2	2,5
Crediteuren	10,7	7,7
Overige schulden en overlopende passiva	19,9	20,3
	76,9	64,1

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar. De reële waarde benadert de boekwaarde.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

- Het Leger des Heils is een aantal meerjarige verplichtingen aangegaan. Dit betreft overeenkomsten op het gebied van erfpacht, huur, leasing, catering, ICT infrastructuur, salarisverwerking, software, verzuimbeleid en dergelijke. Daarnaast zijn bouw- en investeringsopdrachten verstrekt. Aan deze jaarlijkse verplichtingen kan worden voldaan op grond van door de overheid afgegeven subsidietitels of op grond van verwachte inkomsten.
- Het beheer van gelden van cliënten vormt een onderdeel van onze hulpverlening. De minister van Financiën heeft daartoe op grond van artikel 3.5, vierde lid van de Wet Toezicht Kredietwezen aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ontheffing verleend van artikel 3.5, eerste lid. In het kader van de belangen die de Wet Toezicht Kredietwezen beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Deze bankgarantie bedraagt per 31 december 2015 € 4,0 miljoen.
- De verschillende 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.
- Het Leger des Heils heeft middels de afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking financiële verplichtingen op zich genomen om specifieke ontwikkelingsprojecten (mede) mogelijk te maken. Ultimo boekjaar 2015 bedroeg het totaal aan projectverplichtingen voor de periode na 2015 een bedrag van € 0,7 miljoen.

De financiering hiervan is nagenoeg afgedekt door bestemde reserves- en/of fondsen dan wel toegezegde (subsidie)bijdragen.

- Tevens heeft het Leger des Heils een niet in de balans opgenomen verplichting tot financiële bijdrage aan het werk van het Leger des Heils in Tsjechië. Deze bijdrage hangt samen met de bijdrage die door de internationale organisatie The Salvation Army aan Tsjechië wordt verstrekt. De reguliere Nederlandse bijdrage vanuit de begroting van de afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking bedraagt in 2015 € 0,2 miljoen en neemt jaarlijks af met vierduizend euro. Op dit moment kent deze verplichting geen einddatum.
- In 2015 is de Stichting Leger des Heils gedagvaard inzake de erfenis Broekhuis. Het Leger des Heils ziet de uitspraak met vertrouwen tegemoet.
- In juni 2015 heeft de rechtbank in Den Haag een uitspraak gedaan over de betaling van onregelmatigheidstoeslag (ORT) tijdens vakanties en verlof. De rechtbank oordeelde dat een ziekenhuis een verpleegkundige onregelmatigheidstoeslag tijdens haar vakanties en verlof moet uitbetalen, met een terugwerkende kracht tot vijf jaar. De verpleegkundige was naar de rechtbank gegaan op basis van een uitspraak van het Europese Hof van Justitie. Die uitspraak bepaalde dat een gemiddelde ORT tijdens vakantie en verlof betaald dient te worden aan de werknemer. De ORT dient volgens het Hof als onderdeel van het salaris te worden gezien. De reikwijdte van de jurisprudentie is nog onduidelijk: het staat niet vast dat deze uitspraak zonder meer voor alle medewerkers van toepassing is, omstandigheden kunnen namelijk verschillen. Vanaf juli 2015 is het Leger des Heils aan medewerkers die ORT ontvangen –ongeacht onder welke cao zij vallen- ORT tijdens vakantie gaan betalen. Indien het Leger des Heils gehouden is om niet uitbetaalde ORT tijdens verlof alsnog met terugwerkende kracht van vijf jaar uit te gaan betalen aan medewerkers –het gaat om medewerkers die niet vallen onder de cao WMD, in deze cao is in voorliggende jaren namelijk wel ORT doorbetaald tijdens verlof- bedragen de kosten hiervan ca. € 200.000 per jaar, ofwel in totaal € 1.000.000.



Toelichting **baten**

Baten uit eigen fondsenwerving

XIX Collecten

Het Leger des Heils heeft een centraal georganiseerde landelijke huis-aan-huiscollecte met een vaste plek op het landelijk collecterooster (week 48). Daarnaast organiseert het Leger des Heils jaarlijks plaatselijk kerstpottenacties en op internet is er een digitale variant.

XX Mailingacties

Jaarlijks worden donateursmailingen verzorgd naar het bestand van actieve donateurs, door middel van gerichte giftverzoeken en via het donateursmagazine Kans. Daarnaast vinden mailingacties plaats om nieuwe donateurs te werven en om inactieve donateurs te reactiveren. De netto-opbrengst van de algemene mailingen wordt voor 90% toebedeeld aan de doelstelling 'Welzijns- en Gezondheidszorg' en voor 10% aan de doelstelling 'Internationale Ontwikkeling & Samenwerking'.

XXI Incasso's

Dit betreft de inkomsten vanuit donateurs die een doorlopende incassomachtiging hebben afgegeven.

XXII Schenkingsakten

Dit betreft inkomsten vanuit donateurs die een schenkingsakte hebben afgegeven.

XXIII Giften

Dit betreft giften van bedrijven, vermogensfondsen en particulieren, die niet voortkomen uit mailingacties, incasso's en schenkingsakten. Voor een deel gaat het om giften in natura die vervolgens in geld zijn gewaardeerd.

XXIV Nalatenschappen

Uit legaten en nalatenschappen is een bedrag ontvangen en/of toegezegd van € 10,8 miljoen. Voor een bedrag van € 1,7 miljoen is hieraan door de erflaters een specifieke bestemming gegeven. De opbrengst wordt verantwoord in het jaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De toedeling aan de doelstelling ter bekostiging van de activiteiten vindt eerst plaats in het jaar waarin de nalatenschap is ontvangen. De hoogte van de baten uit nalatenschappen kan van jaar tot jaar sterk fluctueren. De door de eigen organisatie gemaakte kosten ter verkrijging zijn opgenomen onder de kosten fondsenwerving en ontwikkelingskosten van legaten en nalatenschappen, die zijn opgenomen onder de kosten beheer- en administratie. Deze kosten bedroegen in 2015 € 886.000 (2014: € 837.000). Nalatenschappen, die zijn belast met vruchtgebruik, worden niet in de balans opgenomen.

XXV Verkoop kleding

Dit betreft de inzameling en verkoop van gebruikte kleding.

bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld

	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Omzet	17,4	19,1	16,9
Directe kosten van inzameling en verkoop	-9,1	-6,2	-8,7
Netto verkoopopbrengst	8,3	12,9	8,2

De netto-omzet is 1% gedaald, ondanks een toename van de verkochte aantal kilogram kleding. De verklaring hiervoor ligt met name in de daling van de verkoopprijs. De opbrengsten zijn desondanks verbeterd ten opzichte van 2014 door een stijging van de afzet en gerealiseerde kostenbeheersing.

XXVI Overige baten uit eigen fondsenwerving

Deze inkomsten zijn in 2015 lager uitgekomen in vergelijking met het zeer succesvolle jaar 2014 waarin met enkele major donors contracten met hoge opbrengsten werden afgesloten.

XXVII Baten uit acties derden

Er zijn in 2015 geen opbrengsten uit acties derden.

XXVIII Subsidie van overheden

Hieronder zijn naast overheidssubsidies (inclusief Wmo en Jeugdwet) ook de opbrengsten op grond van de Wlz en de zorgverzekeringswet (ZvW) verantwoord. De Wlz-opbrengsten in deze jaarrekening zijn opgenomen op basis van geïndiceerde, in 2015 geleverde zorgproductie, vermeerderd met verrekeningen op grond van nacalculaties over voorgaande jaren. De definitieve hoogte van de Wlz-opbrengsten over dit boekjaar zal worden bepaald op grond van nacalculaties die na balansdatum zijn ingediend. De overheidssubsidies in deze jaarrekening zijn opgenomen op basis van over 2015 afgegeven subsidiebeschikkingen, aangepast met te verwachten verrekeningen op grond van de desbetreffende subsidieverordeningen en verrekeningen op grond van afrekeningen over voorgaande jaren. De definitieve hoogte van de overheidssubsidies over dit boekjaar wordt mede bepaald op grond van na balansdatum ingediende afrekenstaten van onderscheiden afdelingen van het Leger des Heils.

XXIX Rentebaten en beleggingen

De baten uit beleggingen zijn als volgt te specificeren:

	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Dividend en rente	0,5		0,5
Gerealiseerde koersverschillen	1,6		1,8
Ongerealiseerde koersverschillen	-1,1		1,2
Inkomsten uit verhuur gebouwen	0,6		0,6
Baten uit beleggingen	1,5	2,4	4,0
Kosten van beleggingen	-0,2	-0,4	-0,2
Netto beleggingsresultaat	1,3	2,0	3,8
Rendementspercentage belegd vermogen	2,0%	3,2%	6,1%

XXX Overige baten

Dit betreffen inkomsten vanwege de in 2015 gerealiseerde boekwinst op verkoop van onroerend goed (€2,7 miljoen), bijdragen van particuliere organisaties van in totaal €2,4 miljoen, de verkoop in 50/50 winkels van €1,3 miljoen en overige baten van €0,2 miljoen.

Toelichting bestedingen

XXXI Besteed aan 'doelstelling' en 'werving baten'

Deze bestedingen en kosten zijn toegelicht in het hoofdstuk 'Lastenverdeling' (zie pagina 122).

XXXII Kosten eigen fondsenwerving

Deze kosten zijn als volgt te specificeren:

	<i>bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld</i>		
	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Kosten nalatenschappen	0,4	0,3	0,4
Kosten donateurs	4,7	4,2	4,3
Totaal kosten eigen fondsenwerving	5,1	4,5	4,7
Kosten eigen fondsenwerving uitgedrukt in een percentage van de baten eigen fondsenwerving	15,4%	12,5%	13,9%

XXXIII Kosten beheer en administratie

De beheer- en administratiekosten die samenhangen met de werving van fondsen en de toekenning van de fondsenwervingsinkomsten aan de uitvoerende onderdelen van het Leger des Heils, alsook de centrale leiding, worden afzonderlijk verantwoord.

Personeelskosten

Deze kosten zijn als volgt te specificeren.

	<i>bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld</i>		
	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Werkelijk 2014
Salarissen personeel	177,6	171,4	172,9
Toelagen officieren	4,3	4,2	4,2
Personeel niet in loondienst	12,2	11,4	11,5
Sociale lasten	28,0	26,8	27,0
Pensioenpremies	17,4	15,2	15,3
Overige personeelskosten	11,0	10,0	10,0
Totaal personeelskosten	250,4	238,9	240,9

Het gemiddelde aantal personeelsleden, omgerekend naar fulltime medewerkers van 36 uur per week, was 4.245 (2014: 4.310; 2013: 4.300). Hiervan waren 0 personeelsleden werkzaam buiten Nederland (2014: 0).

Overige gegevens

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het bestuur van de Stichting Leger des Heils heeft de jaarrekening 2015 goedgekeurd in de vergadering van 25 april 2016.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling als opgenomen in de resultatenrekening 2015 van de jaarrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na de balansdatum geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan die belangrijke financiële gevolgen hebben voor de rechtspersoon.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is op de volgende pagina opgenomen.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Stichting Leger des Heils

Verklaring over de samengevoegde jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen samengevoegde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van de samengevoegde reserves en fondsen van het Leger des Heils in Nederland op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Richtlijn 650 'Fondsenwervende instellingen' van de Nederlandse Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ 650).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen samengevoegde jaarrekening 2015 van het Leger des Heils in Nederland te Almere ('de stichting') gecontroleerd, waarin opgenomen zijn de jaarrekeningen van Stichting Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Stichting Leger des Heils ReShare, Kerkgenootschap Leger des Heils en Stichting Majoor Bosshardt Prijs voor-een-betere-samenleving. De samengevoegde jaarrekening bestaat uit:

- de samengevoegde balans per 31 december 2015;
- de samengevoegde exploitatierekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de samengevoegde jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de entiteiten 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).

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

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,
3508 AB Utrecht
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, 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

Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het bestuur van Stichting Leger des Heils is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de samengevoegde jaarrekening in overeenstemming met RJ 650; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de samengevoegde jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de samengevoegde jaarrekening moet het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de samengevoegde jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de samengevoegde jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de samengevoegde 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 samengevoegde 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 samengevoegde jaarrekening nemen.

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

Mededeling betreffende het jaarverslag

Wij hebben het jaarverslag gelezen teneinde van materieel belang zijnde inconsistenties, indien aanwezig, met de gecontroleerde samengevoegde jaarrekening te onderkennen. Op basis van het doorlezen van het jaarverslag vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de informatie in de samengevoegde jaarrekening en dat het jaarverslag alle informatie bevat die vereist is volgens RJ 650. Wij hebben geen controle- of beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd op de informatie in het jaarverslag.

Utrecht, 16 augustus 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door F.E. van Kommer RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de samengevoegde jaarrekening 2015 van het 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 samengevoegde jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de samengevoegde 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 samengevoegde 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 samengevoegde 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 samengevoegde jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens 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 samengevoegde 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 samengevoegde jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de samengevoegde jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Meerjarenoverzicht

HET LEGER DES HEILS IN MENSEN	2015	2014	2013	2012	2011
Cliënttrajecten	56.870	57.764	54.964	54.265	49.953
Vluchtelingen in noodopvang	3.200	-	-	-	-
Bezoekers Bij Bosshardt's per week	1.500	1.485	1.014	896	702
Contacten kerkelijke sociale hulpverlening, per week *	7.017	6.884	6.042	4.984	4.583
Bezoekers tweedehandskledingwinkels, gemiddeld per week *	10.237	9.900	6.553	6.175	5.680
Family Tracing Services, afgeronde bemiddelingen	105	157	134	170	239
Bezoekers ochtendsamenkomst (kerkdienst), gemiddeld per week	3.564	3.351	3.299	3.365	3.796
Bezoekers kerstfeesten en kerstactiviteiten	63.000	62.000	64.000	62.500	60.888
Deelnemers sociale vakanties	1.604	1.122	995	458	418
Deelnemers arbeidsre-integratie	5.138	4.842	2.461	2.143	1.925

Organisatie en medewerkers (per 31 december)					
Vestigingen welzijns- en gezondheidszorg, reclassering en jeugdbescherming	261	256	245	241	247
Korpsen en buitenposten (kerkelijke gemeenten)	60	60	58	59	59
Medewerkers in loondienst	6.004	5.978	5.926	5.819	5.596
Officieren in actieve dienst	120	129	128	135	139
Heilssoldaten, adherenten en jongsoldaten	5.299	5.422	5.413	5.416	5.713

Fondsenwerving					
Actieve donateurs per 31 december	226.484	235.086	249.380	241.094	220.524
Inactieve donateurs per 31 december	311.644	322.967	284.430	267.671	257.791
Ingezamelde kleding in miljoenen kilo's	26,5	23,4	21,6	23,1	25,5

Strijdkreet					
Oplage	22.000	24.000	24.000	27.500	25.600
Oplage kersteditie	66.000	64.000	64.000	62.250	64.650

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

bedragen x 1 miljoen euro

HET LEGER DES HEILS FINANCIEEL

2015 2014 2013 2012 2011

Uitgaven aan doelstelling

Maatschappelijke ondersteuning	188,0	163,2	181,0	170,0	159,2
Forensische zorg	18,8	16,6	30,1	28,1	25,7
Jeugdzorg	35,5	31,7	39,6	40,1	41,3
Langdurige zorg	46,3	51,2	47,8	45,7	40,6
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl. verslaving)	16,7	18,9	9,7	10,8	10,2
Jeugdbescherming en Reclassering	38,0	40,1	13,5	12,1	10,4
Participatie en arbeidsre-integratie	6,6	13,3	5,3	6,0	6,8
Evangelisatie en pastorale zorg	7,0	5,9	8,9	6,9	6,9
Kerkelijke sociale hulpverlening	4,3	3,9	8,9	3,0	2,8
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	3,3	2,5	3,1	3,4	4,8
Voorlichting	1,8	2,4	1,5	1,9	1,7
Bijdrage hulpvragers en gebruikers	-15,7	-14,0	-12,6	-11,5	-11,9
Totaal uitgaven doelstelling	350,6	335,7	336,8	316,5	298,5

Bekostiging

Subsidies van overheden e.d.	315,6	311,2	301,3	298,1	275,6
Netto baten fondsenwerving	28,2	29,0	37,0	21,9	20,7
Netto baten beleggingen en overige baten en lasten	4,7	4,9	2,7	2,3	4,7
Aandeel in acties van derden	0,0	0,0	0,2	0,0	1,9
Totaal bekostiging	348,5	345,1	341,2	322,3	302,9

Exploitatiesaldo	-2,2	9,4	4,4	5,8	4,4
-------------------------	-------------	------------	------------	------------	------------

Overige kengetallen

Kosten eigen fondsenwerving in % van baten eigen fondsenwerving	15,4%	13,9%	12,9%	16,1%	14,8%
Kosten beheer en administratie	0,9%	0,8%	1,0%	1,3%	1,1%
Totaal reserves en fondsen (in miljoenen euro)	137,0	139,2	129,8	123,0	115,9
Weerstandsfactor (op basis van ondergrens)	81%	97%	87%	87%	83%
Beleggingen (in miljoenen euro)	60,9	56,8	53,1	31,3	44,8

Bezoldiging directie

Envoy drs. C. Vader
Voorzitter stichtingsdirectie W&G

Dhr. H.M. van Teijlingen
Stichtingsdirecteur W&G

Lt.-Kolonel J.A. Den Hollander
Directeur KG

Envoy drs. E. Bosma
Directeur DV/FW/ReShare

Dienstverband				
Aard (looptijd)	onbepaald	onbepaald	onbepaald	onbepaald
Uren	38	38	nvt	36
Part-time percentage	100	100	100	100
Periode	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12

Bezoldiging

bedragen in euro's

Jaarinkomen				
Bruto loon/salaris/toelage	114.864	90.146	26.235	85.641
Vakantiegeld	8.784	7.120	1.685	6.746
Eindejaarsuitkering en/of 13e maand	9.930	8.052	nvt	7.628
Variabel jaarinkomen/emolumenten	0	-	13.036	-
Totaal jaarinkomen	133.578	105.318	40.956	100.015

SV-lasten (werkgeversdeel)	9.064	9.064	nvt	9.251
Belastbare vergoedingen/bijtellings	120	120	nvt	270
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	11.162	11.064	8.666	10.955
Overige beloningen op termijn	nvt	nvt	nvt	nvt
Uitkeringen beëindiging dienstverband	nvt	nvt	nvt	nvt
Bestuursverzekering	653	653	653	653
Totaalbezoldiging 2015	154.577	126.219	50.275	121.144

Cataloguswaarde auto van de zaak	26.900	nvt	31.789	28.990
Eigen bijdrage privégebruik auto van de zaak	1.140	-	900	nvt

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering zijn onderworpen aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). Een WNT verantwoording is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering die gepubliceerd zijn op www.jaarverslagenzorg.nl.

Bezoldiging toezichthouders

bedragen in euro's

	Bezoldiging *	Retraite-/ pensioenbijdrage	Cataloguswaarde auto van de zaak	Eigen bijdrage auto van de zaak
Commissioner drs. J.C.IJ. Van Vliet	30.614	8.666	46.051	900
Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter	30.292	8.666	nvt	nvt
Kolonel H. Andersen	29.934	8.666	26.250	1.045
Kolonel L.F. Andersen	25.869	8.666	nvt	nvt
Majoor S.R. Evans	29.328	8.666	30.190	525
De heer ir. A.G.C. van de Haar	-			
De heer M.P. Heijboer	1.500			
Mevrouw drs. J.W. Immink	-			
De heer mr. drs. A.J. Lock	3.113	tevens lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid		
De heer H. Morsink	-			
De heer mr. D.J. Rutgers	3.149	tevens lid Selectie- en Remuneratiecommissie		
De heer P. Stigter	600			
Mevrouw drs. M. Trompetter	8.457	tevens secretaris en lid Audit Commissie		
De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA	4.956	tevens lid Audit Commissie		
De heer P. Visser	1.200			
De heer H.G. Vollmuller	-			
Mevrouw N.C. de Waard-Fransooijs	600			
Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen	4.481	tevens lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid		
De heer drs. J. Wienen	653	tevens lid Selectie- en Remuneratiecommissie		

4

Jaarrekening 2015

Jaarverslag 2015 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
Emailadres:	info@legerdesheils.nl
Internetpagina:	www.legerdesheils.nl
Stichter:	William Booth
Internationaal leider:	Generaal André Cox
Territoriaal commandant:	Commissioner Hans van Vliet
Redactie:	Leger des Heils Corporate Communicatie
Fotografie:	Ruben Timman, Wendy Bos, Salvation Army IHQ, Willem Jan de Bruin (EO), Milan Vermeulen, Diana Nieuwold, Jurjen Sietsema, Nathan Sudmeier
Grafische vormgeving:	Buro Dirigo, Haarlem
Druk:	Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam
Oplage:	1.500 ex.
Papier:	Omslag: 250 g/m2 Revive 100 White uncoated Binnenwerk: 100 g/m2 Revive 100 White uncoated





**Samenleven
doe je dus
niet alleen**



doen wat we geloven