



Bouwen aan
perspectief

Bouwen aan een nieuw bestaan, een wereld waarin liefde heerst.

Bouwen aan perspectief

In een dynamische wereld, die telkens met nieuwe vragen komt, zullen wij als Leger des Heils creatief moeten zijn in het vinden van nieuwe antwoorden. Met daarbij voor ogen dat we er willen zijn voor de zwaksten in de samenleving. Als heilssoldaten, medewerkers en vrijwilligers willen we, samen met onze partners, het verschil blijven maken voor de ander. Samen bouwen aan perspectief!

Ook in 2016 was dat het geval. Ongeacht ras, leeftijd, geloofsovertuiging of welk kenmerk dan ook, boden we aan mensen die dat nodig hadden een helpende hand. En dat is niet altijd zo vanzelfsprekend, want als we om ons heen kijken, moeten we constateren dat er in onze samenleving nog altijd barrières worden opgeworpen. Belemmeringen die ervoor zorgen dat mensen worden uitgesloten van de meest basale levensbehoeften. En daar kunnen en mogen we onze ogen nooit voor sluiten.

De wereld is nog nooit zo snel veranderd als in de laatste twintig jaar en nieuwe uitdagingen presenteren zich vrijwel dagelijks. In die wereld blijft het Leger des Heils met man en macht strijden voor degenen die door uitsluiting aan de zijlijn dreigen te belanden. En daarin moeten we mee in de veranderingen die nodig zijn om een slagvaardige en daadkrachtige organisatie te blijven. Zonder daarbij de kern van ons werk, onze missie, uit het oog te verliezen: het Evangelie van Jezus Christus prediken en in Zijn naam menselijke nood lenigen zonder enige vorm van discriminatie. Als Leger des Heils willen we het beste voor het hoogste blijven inzetten. We willen op een effectieve manier mensen blijven bereiken die hulp nodig hebben, die God zoeken, die op een zijspoor terecht zijn gekomen. Met onze boodschap van hoop en verlossing!

Duizenden mensen zijn in 2016 in aanraking gekomen met onze activiteiten. Niet alleen hebben we hulp en steun geboden via onze welzijns- en gezondheidszorg, maar ook begeleidden we personen vanuit de jeugdbescherming en reclassering. Daarnaast namen talloze mensen deel aan activiteiten van de korpsen van het Kerkgenootschap en Leger des Heils ReShare. Een belangrijk speerpunt om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, is

buurtgericht werk. Daarom zijn we actief en herkenbaar aanwezig in wijken en buurten en organiseren we wekelijks een grote verscheidenheid aan activiteiten en (kerk) diensten. Daarnaast ontvangen we dagelijks mensen in onze tweedehands kledingwinkels en ReShare Stores en bieden we perspectief door het aanbieden van zinvolle dagbesteding en arbeidsre-integratieplaatsen. Tevens versterken we, via onze afdeling Internationale Ontwikkeling & Samenwerking, onze partners over heel de wereld in ontwikkelings- en noodhulpprogramma's. Zo dragen we wereldwijd bij aan een menswaardig bestaan voor mensen in nood.

Dit jaarverslag biedt een prachtig overzicht van onze inzet en activiteiten in het jaar 2016. Een jaar waarin opnieuw bleek dat we er gelukkig niet alleen voor staan. Keer op keer mogen we Gods kracht en zegen ervaren in het werk dat we doen. Maar ook het vertrouwen en de inzet van donateurs, overheden en organisaties blijft ons in staat stellen om samen te bouwen aan perspectief. Dat is een geruststellende gedachte. Want het slechtste wat ons kan overkomen, is dat we geen verantwoordelijkheid meer voelen en nemen voor onze naaste. Ook in de jaren die komen, willen we een vriend zijn voor degenen die geen vriend hebben, een helpende hand bieden aan hen die dat zo nodig hebben.

Ik wens u veel leesplezier.

Hans van Vliet
*commissioner, bestuursvoorzitter
en territoriaal commandant*

Almere, juni 2017





Inhoudsopgave

Voorwoord	3	Medewerkers en cliënten	
Inhoud	5	Medezeggenschap	69
2016 in vogelvlucht - een overzicht op social media	6	Kwaliteit van onze hulpverlening	70
		Portretten: het Leger des Heils als geestelijk thuis	73
		Personeel en beloning	76
1 Het jaar 2016		Financieel beleid	
Impact op de samenleving	10	Hoofdlijnen van financieel beleid	79
Onze impact in 2016 in een oogopslag	12	Fondsenwerving	82
Internationale projecten	14	Beleggingen	87
Samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen	16	Risicoanalyse	89
Artikel: 'De Witte Flat' geeft bewoners een eigen voordeur	22	Vermogen	96
Het Leger des Heils in de media	26	Weerstandsfactor	98
Vooruitblik op 2017	28	Samengevoegde begroting 2017	100
2016 in het kort	32		
		4 Jaarrekening 2016	
2 Het Leger des Heils		Samengevoegde balans	104
Geschiedenis van het Leger des Heils in Nederland	38	Kasstroomoverzicht	105
Artikel: Scouts op bezoek bij de koningin	40	Samengevoegde exploitatierekening	106
De mensen van het Leger des Heils	42	Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	108
Textielinzameling	44	Lastenverdeling	113
Internationale organisatie	46	Toelichting samengevoegde balans	114
Artikel: 'Mensen geloven bijna niet dat het tweedehands is'	50	Toelichting baten	122
Samenwerkingsverbanden	52	Toelichting bestedingen	124
Family Tracing Services	54	Bezoldiging directie	125
Artikel: The Amsterdam Project	56	Bezoldiging toezichthouders	126
		Overige gegevens	127
		Controleverklaring van de accountant	128
3 Organisatie		Bijlagen	
Bestuur		Meerjarenoverzicht	132
Governance	62	Colofon	134
Besturen en toezichthoudende organen	65		
Overzicht nevenfuncties	66		
Rooster van aftreden toezichthouders	68		



2016 in vogelvlucht - een overzicht op social media

19 januari

Gerben vertelt bij **Sputen en Slikken** van BNN hoe het was om op straat te leven en verslaafd te zijn. Inmiddels is hij clean en druk bezig zijn leven weer op te bouwen.



28 januari

In Zwolle krijgen dak- en thuislozen zaterdag een hele bijzondere maaltijd. Namelijk een stamppot van **driesterrenrestaurant De Librije**.

14 mei

Ben je ook op **Opwekking** geweest? Tag jezelf in de foto's!



6 september

Heb jij al een beker koffie bij de **Kiosk** gehaald? Voor elke koffie die jij koopt krijgen wij een kopje! Dankjewel.



9 februari



Een brand legde zaterdagavond een deel van het dak van een pand van het Leger des Heils in **Elburg** in puin. #geengewonden

26 september

50|50 Hotel Belmont is genomineerd voor de titel 'beste trainingslocatie van het jaar' door vakblad Meetings. #Gefeliciteerd

2 oktober

Prachtige opening van de nieuwe locatie **Perron 3 in Helmond**. Een tweedehands kledingwinkel en huiskamer voor de buurt.



24 oktober



Sommige dingen zijn te leuk om niet te delen! Zoals Annemarie die **Heel Holland Bakt** wint. Annemarie werkt bij het Leger des Heils en wij zijn natuurlijk super trots op onze collega! Annemarie, Gefeliciteerd.

22 februari

Leertraject 'Van Hulp naar Herstel' is van start gegaan aan de **Leger des Heils Academie**. Veel succes collega's!



18 maart

Zaterdag start de **Dutch Street Cup 2016** met een bijzonder demonstratieduel: PSV-AJAX. De twee ploegen zijn samengesteld uit vluchtelingen uit Eindhoven en Amsterdam.



12 oktober

"Collecteren is alleen maar gezond", vertelt collectant **Henny de Jong**. Wat vind jij zo leuk aan collecteren?



21 april

Ger Hukker, voorzitter van makelaarsvereniging NVM is erg geraakt door het **tiernermoederproject Zij aan Zij**. Bedankt voor de donatie!



21 december

Kerstboodschap van commissioner **Hans van Vliet**. Het is bijna Kerstfeest. Hoe vier jij Kerst dit jaar?



23 december

Heerlijke maaltijd opgehaald @JumboSupermarkt. #hartelijkdank namens bewoner Domus Wehl voor ieders bijdrage!



28 april

Koningsdag is voorbij, moederdag komt eraan. Lees in deze **Strijkkreet** hoe bijzonder, belangrijk en onmisbaar moeders zijn.





Het jaar 2016

1

Impact van het Leger des Heils op de samenleving

Mensen

In 2016 zijn 104.432 (2015: 89.130) mensen, voor het eerst of opnieuw, in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils. Hiervan hebben 56.461 mensen aangeklopt om zorg, hulp of steun van de welzijns- en gezondheidszorg, en werden 17.263 mensen begeleid vanuit de Jeugdbescherming en Reclustering. De overige personen namen deel aan één of meer activiteiten uitgevoerd door de korpsen van het Kerkgenootschap (19.810) en Leger des Heils ReShare (10.898).

Buurtgerichte activiteiten

Buurtgericht werk om sociale uitsluiting en eenzaamheid tegen te gaan, is een belangrijk speerpunt van het Leger des Heils. In 2016 namen wekelijks 12.469 (2015: 7.712) personen deel aan activiteiten in hun eigen buurt en bezochten 3.248 personen (2015: 3.564) per week de kerkdiensten. Daarnaast kwamen er wekelijks 22.285 (2015: 10.237) mensen in de tweedehands kledingwinkels van de korpsen en ReShare. De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde in 2016 966 (2015: 805) 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 opnieuw sterk uitgebreid. Het aantal deelnemers nam toe van 5.138 in 2015 tot 6.509 in 2016. 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 doorgezet. Verder namen in 2016 1.996 personen (2015: 1.604) deel aan sociale vakanties die werden georganiseerd in 50|50 Hotel Belmont.

Overnachtingen

Het Leger des Heils verzorgde in 2016 1.889.780 overnachtingen vanuit zijn accommodaties (2015: 1.733.434) (+9% ten opzichte van 2015). In 80% van de gevallen was sprake van opvang van dak- en thuislozen en zwerfjongeren.

Maaltijden

In 2016 zijn in totaal 6.565.207 maaltijden verstrekt (2015: 6.077.496). Hiervan werden 1.151.051 maaltijden gratis, of tegen zeer geringe bijdrage, verstrekt vanuit de Leger des Heils buurtcentra (korpsen en Bij Bosshardt), de dag- en nachtopvangvoorzieningen en soepbussen voor dak- en thuislozen en de noodopvangcentra voor vluchtelingen.

Milieu

Met de inzameling van 27 miljoen kilo kleding (26,5 miljoen kilo in 2015) 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 2016 licht toe ten opzichte van 2015. Ultimo 2016 waren er 6.147 (2015: 6.004) medewerkers en 107 officieren in actieve dienst, samen goed voor 4.450 volledige arbeidsplaatsen. Daarnaast zetten ruim 12.000 vrijwilligers zich in voor het Leger des Heils.

Kerkelijke leden

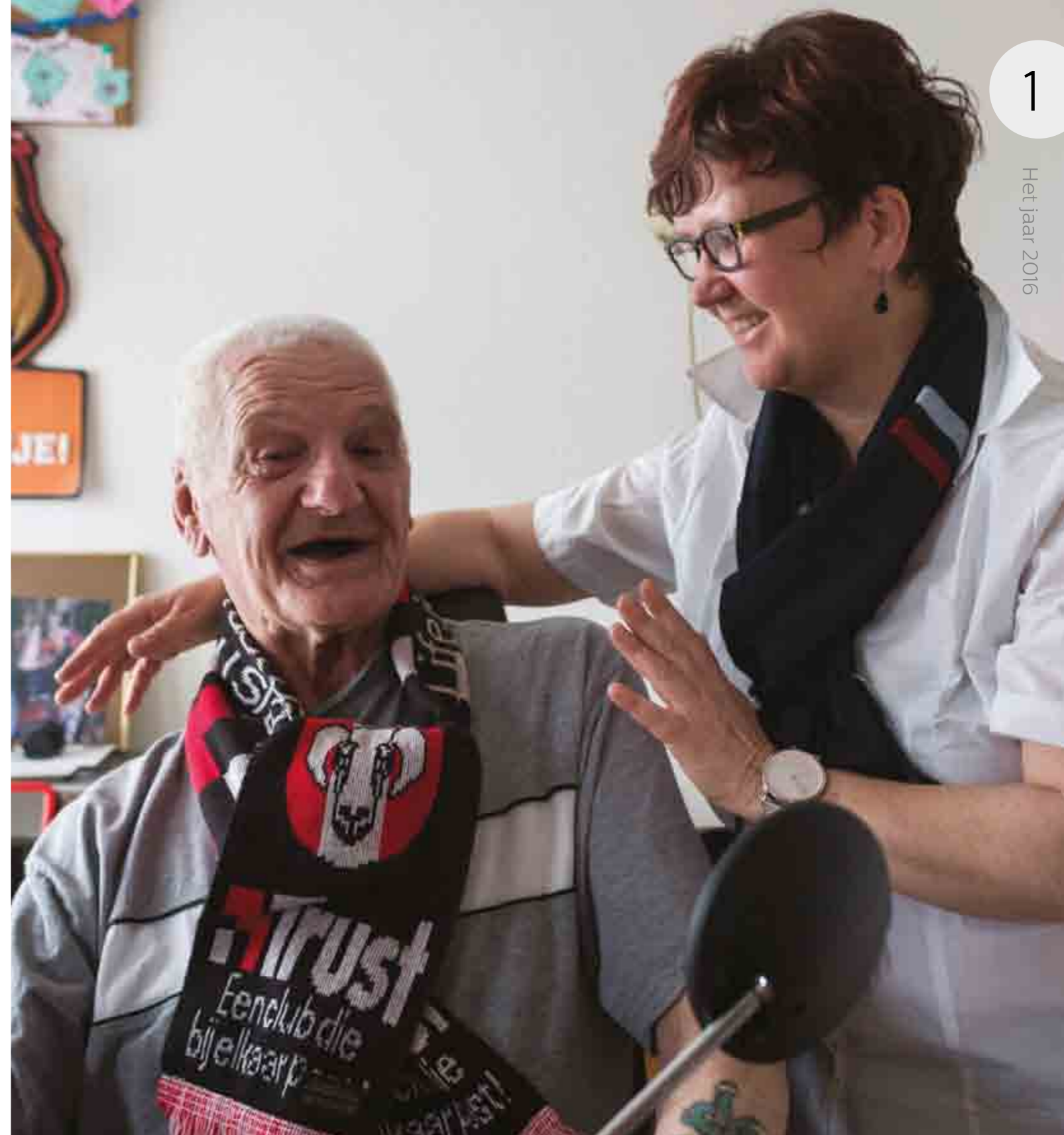
Eind 2016 zijn er 5.148 mensen lid van Kerkgenootschap Leger des Heils als heilssoldaat, adherent of jongsoldaat.

Donateurs

Om niet gesubsidieerde activiteiten mogelijk te maken, is de steun van donateurs noodzakelijk. Het Leger des Heils heeft ook in 2016 mogen rekenen op de financiële bijdrage van 246.934 huishoudens. De jaarlijkse landelijke huis-aan-huis-collecte liet in 2016 opnieuw een stijgende trend zien met een bedrag van € 825.000 (2015: € 741.000). Dit bedrag is bijeengebracht door de inzet van ruim 10.000 collectanten.

Social media

De Facebook-pagina van het Leger des Heils heeft inmiddels 50.835 (2015: 42.644) volgers. De website



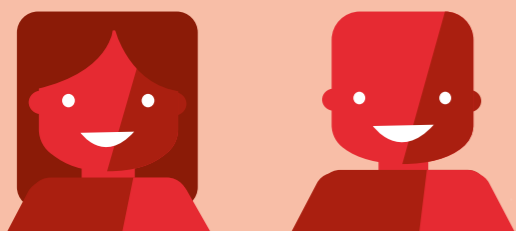
legerdesheils.nl werd in 2016 door 1.098.777 (2015 1.096.667) bezoekers geraadpleegd.

Exploitatie

De kosten van alle activiteiten van het Leger des Heils bedroegen in 2016 € 388,5 miljoen (2015 € 359,1 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 2016 werd voor € 36,6 miljoen bijgedragen vanuit eigen fondsenwerving (2015: € 33,3 miljoen).

Onze impact in 2016 in een oogopslag



In 2016 zijn **104.432** mensen in aanraking gekomen met activiteiten van het Leger des Heils



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

5.148 mensen waren lid van het Kerkgenootschap Leger des Heils

3.248 mensen bezochten de wekelijkse kerkdiensten



> **12.000** vrijwilligers



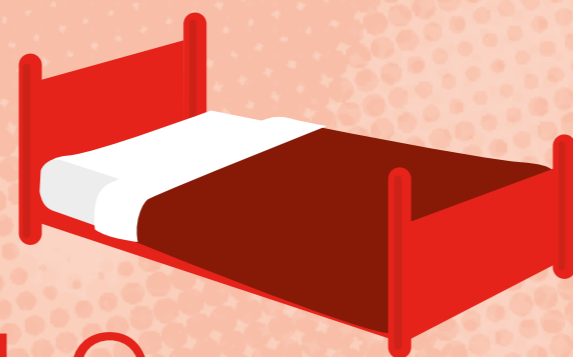
Kosten van onze activiteiten
€ 388,5 miljoen (2015: 359,1 miljoen)



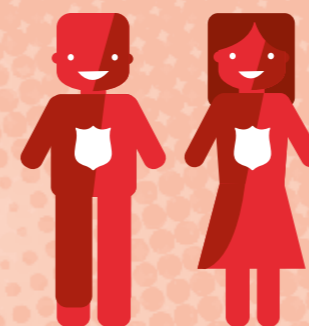
De kerkelijke sociale hulpverlening begeleidde **966** mensen bij psychosociale en/of schuldenproblematiek.

De Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg hielp **56.461** mensen

Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering begeleidde **17.263** mensen



1,9 miljoen overnachtingen



6.147 medewerkers in dienst



107 officieren in actieve dienst



246.934 huishoudens gaven een financiële bijdrage

wekelijks waren **12.469** mensen bij activiteiten in hun eigen buurt.



6,6 miljoen maaltijden waarvan 1,1 miljoen gratis



22.285 bezoekers per week bij de tweedehandskledingwinkels van de korpsen en ReShare

Opnieuw een nieuw record voor de jaarlijkse landelijke huis-aan-huiscollecte: **€ 825.000** (€ 741.000 in 2015)



1.996 mensen konden op vakantie in 50|50 Hotel Belmont



6.509 cliënten werkten op arbeidsreïntegratieplaatsen bij 50|50 Workcenters en bij Leger des Heils ReShare



Internationale projecten

Noodhulp

Voedseldistributie in Malawi

Door de effecten van El Niño in 2015, ervoer Malawi één van de ergste overstromingen in de geschiedenis. De overstromingen werden in 2016 gevolgd door langdurige droge periodes. De droogtes deden zich niet alleen voor in het rampgevoelige zuiden, maar ook in de centrale en noordelijke regio's; de gebieden waar normaal gesproken voedseloverschotten zijn. De meerderheid van de bevolking in Malawi is afhankelijk van de landbouw en daardoor zeer kwetsbaar voor de gevolgen van natuurrampen. In voorgaande jaren hielp het Leger des Heils de bevolking van Malawi door middel van voedseldistributie. Dit werk is voortgezet en wordt uitgebreid.

Het Leger des Heils hielp dit jaar 1.500 families door hen te voorzien van voedselpakketten bestaande uit maïs, bonen en bakolie. Ook kregen 1.000 ondervoede kinderen en zwangere vrouwen extra voedsel. Ten slotte werden 1.000 boeren voorzien van maïszaad, zodat ze opnieuw kunnen gaan planten. Ook hielp het Leger des Heils boeren om duurzame veranderingen aan te brengen in hun manier van verbouwen, zodat ze in de toekomst beter voorbereid zijn op de gevolgen van natuurrampen.

Voedselhulp voor ontheemden in DR-Congo

Sinds de onafhankelijkheid in 1960, leven er in de Democratische Republiek Congo twee stammen, Bazila Mpuku en Bazila Sengele in conflict met elkaar. In juni 2016 viel de Sengele stam de Mpuku stam aan. Daardoor vluchtten vele Mpuku naar Kongolo, een stad in het zuidoosten van het land. Het Leger des Heils ondersteunde ongeveer 500 vluchtelingen door het verstrekken van voedselpakketten.

Spanningen tussen de militairen en rebellen in de DR-Congo leiden regelmatig tot gewapende confrontaties. In juli 2016 vluchtten vele inwoners van het turbulente gebied Nyunzu naar het veilige Kalemie, 180 km verderop. Om deze mensen te ondersteunen, bood het Leger des Heils noodhulp aan meer dan 1.800 ontheemden.

Hulp na orkanen Otto en Matthew

Eerder dit jaar raasde orkaan Otto over de Atlantische oceaan en het noorden van Costa Rica. Vele families hebben hun huizen verloren, kinderen hebben behoefte aan (pastorale) zorg en veel gemeenschappen zijn ontwricht. Het Leger des Heils heeft zich ten doel gesteld om achttien verschillende gemeenschappen in Costa Rica te ondersteunen. Dat zijn in totaal ongeveer 1.500 mensen. Alle gezinnen kregen de mogelijkheid om pastorale zorg te ontvangen. Ook zijn ze voorzien van voedsel, water en basis sanitaire artikelen. Het Leger des Heils zorgde ook voor opvangcentra voor mensen die hun huis hebben verloren.

In oktober 2016 overstromde de Espailat rivier in de Dominicaanse Republiek als gevolg van zware regenval na de orkaan Matthew. Ongeveer 50 huizen werden volledig verwoest. Rond de 300 andere woningen hadden gedeeltelijke schade. Het Leger des Heils bood ook hier noodhulp aan de getroffen door het uitdelen van voedsel, water en sanitaire basisartikelen. Tevens werd voorzien in matten, dekens en kleding. Mensen met behoefte aan medische zorg werden voorzien van medicijnen. Daarnaast kregen de slachtoffers geestelijke ondersteuning.

Internationale samenwerking

WASH Zimbabwe

In Zimbabwe is meer dan 60% van de watervoorzieningsinfrastructuur in slechte staat. In veel boorgaten en putten zit bijvoorbeeld geen drinkbaar water. Bovendien ontbreekt het vele scholen aan schone badkamers wat een ernstige bedreiging vormt voor de gezondheid van de studenten. In Zimbabwe zijn er regelmatig uitbraken van ziekten zoals bilharzia, malaria en cholera die door water worden overgebracht. Het Leger des Heils is een project gestart om de gezondheid van 12 dorpen in Zimbabwe te verbeteren, voedselhulp te bieden en drinkwaterbronnen en sanitaire voorzieningen aan te leggen. Er worden managementcomités en hygiënecommissies opgericht en docenten opgeleid. Ook zullen toiletten worden geïnstalleerd en wastafels met drinkwater worden aangesloten. Door op scholen



onderwijs te geven over sanitaire voorzieningen en hygiëne, worden leerlingen gemotiveerd om de nieuwe sanitaire voorzieningen te gebruiken en zal hun algehele gezondheid verbeteren. In alle 12 dorpen zullen moestuinen en irrigatiesystemen worden aangelegd. Op deze manier weten mensen waar hun eten vandaan komt en hebben ze controle over hun voedselbronnen waardoor ziektes als gevolg van besmet voedsel minder voor zullen komen.

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 onderdeel van een groter project 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 zowel technische ondersteuning aan het nationale project als 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 weggevoerd, 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 voert het Leger des Heils op kleine schaal een programma uit 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.

 [Meer projectinformatie vindt u op
www.legerdesheils.nl/ios.](http://www.legerdesheils.nl/ios)

Samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen

Vanuit zijn missie wil het Leger des Heils met oplossingen komen voor de maatschappelijke noden van onze tijd door mensen praktische hulp en perspectief te bieden voor een zinvol leven. Hiertoe brengen we sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in kaart en besteden we volop aandacht aan mechanismen, structuren en systemen die mensen uitsluiten van de samenleving.

Economie: tevreden en bezorgd

De economie in Nederland trekt weer aan. De huizenmarkt floreert, er zijn minder werklozen (de hoogte van de werkloosheid is in 2016 ten opzichte van 2015 sterk afgenomen van 7% naar 5,4%) en schulden nemen weer af. De tevredenheid onder Nederlanders is dan ook groot, maar tegelijk zijn er zorgen over de toekomst.

Gelukkig maar niet zorgeloos

De meeste volwassenen in Nederland (84%) tonen zich in 2016 tevreden met hun leven. 87% geeft zelfs aan gelukkig te zijn. Bijna zeven op de tien volwassenen is tevreden met de lichamelijke gezondheid en 84% is content met de psychische gezondheid. Toch betekent dit niet dat mensen geen zorgen kennen. Bijna 30% geeft aan vaak zorgen te hebben over zijn of haar financiële toekomst. Deze zorgen komen veelvuldig voor bij mensen met lage inkomens (bijna 40%), maar ook mensen met een hoger inkomen zijn niet zorgenvrij als het om hun financiële toekomst gaat (20%).

Gezond maar ongerust

De gezondheid van de meeste Nederlanders is goed. De levensverwachting bij de geboorte stijgt nog steeds en 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 bij de geboorte bestaat een verschil van ruim zes jaar tussen laag- en hoogopgeleiden. Het verschil in levensverwachting in goede gezondheid is zelfs bijna twintig jaar. Ondanks een goede gemiddelde

gezondheid en levensverwachting maken Nederlanders zich zorgen over de gezondheidszorg. Opvattingen over de decentralisatie in de zorg blijken niet los te zien van opvattingen over (veranderingen in de) gezondheids- en ouderenzorg in het algemeen. Zorgen over de manier waarop we in Nederland 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.

Criminaliteit en veiligheid

Het percentage Nederlanders dat zich wel eens onveilig voelt daalde, volgens het CBS, van 37 in 2012 naar 35 procent in 2016. Het percentage burgers dat zich wel eens onveilig voelt in de eigen buurt nam af van 18 naar 16 procent. Op plekken in de eigen woonplaats zijn de onveiligheidsgevoelens soms nog iets sterker gedaald. Zo voelde 44 procent van de Nederlanders zich in 2012 wel eens onveilig op plekken waar groepen jongeren rondhangen, in 2016 was dit nog 40 procent. Tevens blijkt dat 2 procent van de Nederlanders in 2016 slachtoffer is geweest van geweld. Hoewel de criminaliteit overal in Nederland daalt, zijn er grote regionale verschillen. In dichtbevolkte stedelijke gebieden is de kans om slachtoffer te worden van criminaliteit groter. In die gebieden zijn onveiligheidsgevoelens het hoogst en ervaren mensen ook meer buurtoverlast.

Nederland verdeeld over vluchtelingen

Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat Nederlanders verdeeld zijn in het denken over de komst en opvang van vluchtelingen. 56% van de mensen noemt de vluchtelingenproblematiek spontaan als gevraagd wordt naar de belangrijkste problemen in Nederland. De meningen over vluchtelingen zijn sterk verdeeld. Er zijn tegenstanders die negatieve effecten vrezen door de komst van vluchtelingen. Er zijn voorstanders van de opvang van vluchtelingen die eerder de afwijzende houding van anderen vrezen. 63% vindt het onze morele plicht om mensen toe te laten die vluchten voor oorlog en vervolging.



God in Nederland

Begin 2016 verscheen de vijfde editie van het groot tienjaarlijks onderzoek 'God in Nederland'. Conclusie: het geloof in God verdwijnt meer en meer uit de Nederlandse samenleving en ook de alom verwachte opmars van spiritualiteit (god- en zinzoekers buiten de kerk) zet niet door. Een grote 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% rekt 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. Religie wordt tevens steeds minder als sociaal bindmiddel beschouwd.

Kwetsbaarheid en armoede

Met de recessie die eind 2008 inzette, is het aantal armen in de bevolking fors gestegen. In 2008 waren er ongeveer 870.000 mensen met een huishoudensinkomen onder het

'niet-veel-maar-toereikend-criterium', vijf jaar later ruim 1,25 miljoen. In procenten uitgedrukt ging het om respectievelijk 5,6 en 7,9% van de totale bevolking. In 2014 daalde dit aantal naar 1,2 miljoen (7,6%). De verwachting is dat het armoedepercentage in 2015 en 2016 verder zal dalen naar 7%. Voor 2017 heeft het kabinet aangekondigd de koopkracht van ouderen en uitkeringsgerechtigden te willen repareren. Bij een koopkrachtverbetering van 1% zal de armoede in 2017 vermoedelijk uitkomen op 6,8%. De drie grote steden Amsterdam, Rotterdam en Den Haag telden in 2013 de meeste armen. Zelfstandigen, bijstandsontvangers en niet-westerse migranten lopen een bovengemiddeld risico op armoede. Het aandeel armen onder de ouderen bedraagt 3%, waarmee deze groep ver onder het landelijke gemiddelde blijft. Kinderen daarentegen hebben een bovengemiddelde kans om in armoede op te groeien. In 2014 bedroeg het aantal arme kinderen iets minder dan 380.000; dit is 11% van alle kinderen in Nederland. Van de kinderen met een niet-westerse achtergrond is 28% arm en van de kinderen uit gezinnen met een bijstandsuitkering leeft 58% in armoede.

Huishoudens in de problemen

Uit onderzoek van het Nibud blijkt dat 45% van de huishoudens moeite heeft met rondkomen. 40% van de huishoudens loopt achter met betalingen. Een op de vijf huishoudens heeft dusdanig ernstige betalingsachterstanden dat er sprake is van betalingsproblemen. Uit het

onderzoek blijkt verder dat mensen die een geordende administratie hebben, regelmatig hun afschriften checken en spaargeld hebben, minder kans lopen op ernstige financiële problemen.

Betalingsproblemen komen het meest voor bij mensen die: jonger zijn; kinderen hebben; een uitkering hebben in plaats van werk; een huurwoning hebben in plaats van een koopwoning; minder geld te besteden hebben door een terugval in het inkomen en/of (veel) hogere uitgaven. De kans dat iemand betalingsproblemen krijgt, hangt overigens niet direct af van de hoogte van het inkomen.

Tekort aan sociale huurwoningen

Er is in Nederland een tekort aan sociale huurwoningen. 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. In schaarstegebieden is sprake van serieuze problematiek met wachttijden van gemiddeld 1,5 en 4 jaar voor respectievelijk starters en overige woningzoekenden. Buiten deze gebieden bedragen de feitelijke wachttijden respectievelijk $\frac{3}{4}$ en $\frac{1}{2}$ jaar. De oorzaak van de wachttijden is dat een deel van de sociale huurwoningen worden bezet door huishoudens die niet tot de doelgroep behoren.

Informele hulp

4,3 miljoen Nederlanders zijn actief als mantelzorger of vrijwilliger in de zorg. De zorg en ondersteuning bestaat uit hulp bij het uitvoeren van dagelijkse handelingen, zoals het doen van het huishouden, het zichzelf aan- en uitkleden of het verzorgen van wonden. Een groot deel van deze zorg en ondersteuning krijgen zij van de partner, volwassen kinderen, ouders, burens, vrienden of vrijwilligers. Ongeveer 9% van de Nederlanders ontvangt deze informele hulp. In Nederland geeft 37% van de vrouwen mantelzorg en 28% van de mannen.

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.

Verwarde personen

Alhoewel er in de afgelopen jaren in zowel politiek en samenleving meer oog is gekomen voor verwarde personen, blijft dit een complexe problematiek. 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.

Meer dakloze jongeren

Nederland telde op 1 januari 2016 naar schatting 31.000 daklozen van 18 tot 65 jaar. Het gaat dan om mensen die geen vaste woon- of verblijfplaats hebben, slapen in de opvang, op straat, in openbare gebouwen of bij familie of vrienden. Dat zijn er ongeveer evenveel als een jaar eerder, maar de samenstelling van deze groep is behoorlijk veranderd. Er zijn aanmerkelijk meer jongere daklozen (18 tot 30 jaar), terwijl ook het percentage daklozen met een niet-westerse migratieachtergrond is toegenomen. In 2016 lag het aandeel jongere daklozen (18 tot 30 jaar) met 41 procent aanzienlijk hoger dan in 2015 (27 procent).

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 recyclen.

In Nederland komt jaarlijks 135 miljoen kilo textiel via het huishoudelijk afval in de verbrandingsoven terecht. Wereldwijd vormt textiel maar liefst 5% van de totale afvalberg.

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 zijn in 2016 nieuwe Duurzame Ontwikkelingsdoelen opgesteld. Deze volgen de millenniumdoelstellingen op. De doelstellingen voor 2030 zijn gebaseerd op zes kernwaarden:

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

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.

**Bouwen aan
een nieuw bestaan,
waar iedereen
zijn naaste ziet.**





Bouwen aan de buurt:

‘De Witte Flat’ geeft

bewoners een eigen voordeur

Met zijn vijftien of twintigen op een slaapzaal in de nachtopvang: anno 2016 moet dat eigenlijk niet meer kunnen. Goed nieuws! Er komen steeds meer doorstroommogelijkheden. Eén daarvan is ‘De Witte Flat’ in Maastricht, waar cliënten begeleid wonen achter hun eigen voordeur. Van kale huisvesting is het complex uitgegroeid tot een broedplaats voor buurtinitiatieven.

In een volksbuurt in Maastricht staat een witte flat. Er wonen nog een paar studenten in, wat anti-kraakbewoners, maar als je het aan de woningcorporatie vraagt, staat het pand op de nominatielijst van sloopprojecten. Op hetzelfde moment ziet afdelingshoofd van het Leger, William Vader, de nachtopvang in Maastricht volraken. Hij denkt: we kunnen een nieuw onderkomen zoeken, maar we kunnen ook vernieuwen. Kleinschalig hulp bieden, en niet tijdelijk opvangen, maar appartementen zoeken, huizen, waar mensen kunnen wonen als eerste opstap naar zelfstandigheid. William stapt op corporatiemedewerkers af. “Ik wil weleens met je

meelopen door die witte flat, zei ik. Kijken wat er mee te doen valt. Eenmaal daar zag ik 35 appartementen en studiootjes. Met keukentjes en eigen voordeuren. Met voldoende toiletten en douches om te delen. Wauw, dacht ik, daar kun je een hoop mee doen! Je kunt mensen uit die overstromende nachtopvang trekken, en gericht met hen aan hun toekomst gaan werken.” Nog in hetzelfde jaar opent het Leger des Heils officieel ‘De Witte Flat’. De visie: bewoners vanuit rust één op één ondersteunen om hun leven vorm te geven, op het gebied van financiën, werk, hun netwerk en hun rol in de buurt. De kern van begeleiding is gelijkwaardigheid. Ver-

trouwen uitspreken. Zodat de cliënt zelf zoveel mogelijk de regie houdt en in zijn kracht staat, terwijl begeleiders er ondersteunend naast staan.

Huis met ramen

“Dit is mijn vijfde huis in de afgelopen tien jaar,” zegt bewoner Bart Jan Harle (49). “Ik heb een eigen keukentje. Er zitten ramen in. Ik kan de voordeur achter me dicht trekken. Ik kan iedere twee dagen mijn laminaatvloer stofzuigen en elke week dweilen.” Vijftien jaar geleden ging het mis met Bart Jan. Hij is op dat moment fotograaf, werkt in een fotozaak, heeft een eigen huis en geen schulden. Maar binnen een paar jaar verliest hij zijn baan, zijn huis, neemt hij een bedrijf over van een eigenaar die zijn afspraken niet nakomt en komt in de schuldsanering terecht. “Mijn bewindvoerder haalde vervolgens geld van mijn rekening dat hij er niet af mocht halen. Ik kwam met hem in conflict en het traject werd stopgezet. Ik raakte mijn huis kwijt en bleef in de schulden zitten. Ik woonde tijdelijk bij een vriendin, maar kon daar maar kort blijven.”

Bart Jan belandt op zijn 47e bij het Leger, in de nachtopvang. “Vijf nachten sliep ik tussen de verslaafden en psychiatrische patiënten. Ik voelde me daar niet helemaal passen.” Vanuit daar wordt Bart Jan één van de eerste bewoners van De Witte Flat. Dat doet hem goed. Hij woont er nu een jaar, en heeft vanaf het begin ook meteen een baan als klantenservice-medewerker voor een telecombedrijf. “Ik stap nu over naar een beveiligingsbedrijf. Ze leiden daar verkeersregelaars op. Morgen begin ik.”

Zelfvertrouwen

“Dat is zo mooi joh,” zegt begeleider Bert Smeets. “Je ziet cliënten hier

een heel mooie groei doormaken. Ze komen binnen met een negatief zelfbeeld. Bart Jan ook, hij zat in zak en as. Stel je voor dat je dan tussen de verslaafden en verwarde mensen komt te zitten. Dat werkt niet inspirerend. Hier zie je dat hij zelfvertrouwen krijgt. Hij werkt aan schulden. Verandert van baan. Hier starten cliënten met participeren in de buurt, met sociale contacten leggen buiten intramurale voorzieningen.”

Zo mooi als de bewoners het project vinden, zo enthousiast waren de buurtbewoners niet meteen over het project. “Op hoge poten kwamen ze naar het bedrijfsbureau hoor,” zegt William. “Dat kan toch niet!”, riepen ze. ‘Welk publiek trekken die cliënten wel niet aan?’ En: ‘Iemand zit niet zomaar bij het Leger des Heils.’ Furieus waren ze. Het duurde wel even om uit te leggen dat deze bewoners gewoon mensen zijn die door pech de boot hebben gemist; gewoon een opstapje nodig hebben om verder te kunnen deelnemen aan de maatschappij.” In het jaar sinds de opening is een boel gebeurd. William: “We hebben dagelijks vijftig, zestig mensen in onze Bij Bosshardt. We hebben een grote diversiteit aan vrijwilligers die ons helpen. De Voedselbank zit bij ons. We zijn gestart met 50|50 Green, een reïntegratieproject voor deelnemers rondom tuinieren, waarmee we tweehonderd groentenbakken

Iemand zit niet zomaar bij het Leger des Heils

verhuren waarin je groente kunt kweken. Dat soort dingen zorgt voor een sterke verbinding met de wijk. Een schoolklas huurt zulke bakken, buurtbewoners huren ze, het asielzoekerscentrum ook. En dan zie je die groepen groenten met elkaar delen. 'Wat heb jij? Ik heb een krop sla. Oh, ik heb radijsjes.' Dat is prachtig. Aan het roer staat een cliënt van ons. Hij loopt rond, zijn naam wordt geroepen, hij kent iedereen. Als je de verbinding kunt leggen tussen intramurale en extramurale voorzieningen, levert dat zo ontzettend veel op."

Klankbordvergaderingen

Dat blijkt. In Bij Bosshardt, naast De Witte Flat, werkt een grote diversiteit aan vrijwilligers, waaronder twee Marokkaanse vrouwen die nauw contact hebben met een belangrijk deel van de buurtbewoners omdat ze ook de taal spreken. Zij zorgen ervoor dat er dagelijks brood wordt uitgedeeld en dat er drie keer per week wordt gekookt. Bij mensen die niet kunnen of durven komen, wordt eten thuisgebracht. William: "We willen hen ook laten weten: iedereen doet er toe, jij hoort er bij. Misschien komen ze dan ook eens kijken. Samen eten geeft een hechte band. Als in de buurt iets te vieren valt, gebeurt dat dan ook in onze Bij Bosshardt." De echtgenoot van één van de dames die het heel oneens was met De Witte Flat, is inmiddels overigens één van de meest betrokken vrijwilligers, vertelt William

grijzend. "Hij zit iedere drie maanden bij onze klankbordvergaderingen met buurtbewoners, begeleiders en politie te praten over hoe het gaat, en wat beter kan."

Bij De Witte Flat doen ze echt hun best om het vertrouwen van de buurt te winnen. "Dat zit hem in de simpelste dingen", zegt William. "Voordat wij kwamen was het rondom deze flat smerig. Vuilniszakken werden door bewoners gewoon op de grond gedumpt, waarop er katten in dat vuil kwamen graaien. Wij hebben gezorgd dat er containers op ons terrein kwamen. Weg overlast. Daarbij is er een cliënt uit De Witte Flat die drie keer per week met de grijper en een vuilniszak zwerfvuil ophaalt. Het is zijn dagbesteding. Hij vindt het zo leuk. Want het is zijn droom om ooit weer vuilnisman te worden, zoals hij vroeger was."

Doelen stellen

Dromen. Daarvoor moet veel ruimte zijn in het contact met cliënten, vindt begeleider Bert Smeets. "We moeten kijken waar iemand naartoe wil. Wie ben jij? Wat kan jij goed? Wat wil jij eigenlijk? Een cliënt van 70 wilde bijvoorbeeld graag zinvol bezig zijn en is nu vrijwillig afwasser bij een ouderencentrum. Prachtig." William vult aan: "Ik groei toch ook niet, als iemand voor mij gaat bepalen wat ik moet doen? Als een cliënt iets fijn vindt, en het veroorzaakt geen vervuiling of

overlast, wie ben ik dan om te zeggen dat het anders moet?" Bert: "Iemands doel kan heel groot zijn, maar vaak kunnen we het in stapjes opdelen om te zorgen dat het toch steeds dichterbij komt. Daarbij bekijken we altijd: wat kan die persoon zelf? Bij de rest ondersteunen wij. Soms bestaat die ondersteuning uit simpelweg bellen naar een familielid, omdat iemand het zelf niet durft."

Bart Jan: "Voor mij is het meest bijzondere aan deze plek dat het 'normaal' is. Begeleiders gaan normaal met mij om. Op een gelijkwaardig niveau, ze kijken niet op me neer. Dat is nieuw voor mij. En ze presenteren me niet eerst de rekening, voordat ze me helpen. Ze zoeken dingen voor me uit, waar ik zelf niet achter kan komen. Ik loop binnen in Bij Bosshardt, drink een kop koffie, knoop een gesprekje aan, stel vragen. Dit weekend moest ik even iets vragen aan een begeleider, en onze medewerker Miep maakte net carnavalseten. Frietjes, zuurvlees, salade. Ik zei: 'Dat is lekker, mag ik niet mee eten?' Natuurlijk mocht dat, zei Miep. En dan zit ik daar aan tafel, gewoon met anderen te eten. Dan denk ik: oh, ik ben ook gewoon normaal. Ik voel me hier zo enorm thuis."

Ik voel
me hier
zo enorm
thuis



Het Leger des Heils in de media

Ook in 2016 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. Hieronder een greep uit al die publicaties, verslagen en vermeldingen.

RadioEenVandaag

"Er is een schrijnend tekort aan geschikte huurwoningen voor daklozen." Dat zegt Cornel Vader, directeur Welzijns- en Gezondheidszorg van het Leger des Heils op 8 september in een interview met RadioEenVandaag. Door het tekort kunnen daklozen niet doorstromen vanuit daklozencentra, waardoor de opvang letterlijk verstopt raakt. Ondertussen loopt het aantal mensen dat op straat leeft, steeds verder op. Eerder dit jaar kwam het Centraal Bureau voor de Statistiek met cijfers waaruit blijkt dat het aantal daklozen

tussen 2009 en 2015 met 74 procent is toegenomen. In RadioEenVandaag een vraaggesprek met Cornel Vader.

Hij legt uit hoe het komt dat het aantal geschikte huurwoningen zo laag

is en wat dit voor gevolgen heeft voor daklozencentra. Ook gaat verslaggever Harm van Atteveld op bezoek bij een daklozenopvang in Enschede.

Kerstfeest op de Dam

Dit jaar staan Jim Bakkum, Shirma Rouse, Brownie Dutch en Trijntje Oosterhuis op de Dam samen met de Amsterdam Staff Songsters en Amsterdam Staffband van het Leger des Heils. Elk van hen trekt ook een dag op met een van de cliënten van het Leger des Heils. Zo gaat Trijntje mee met



Anneke, die een leven van verslaving en prostitutie achter de rug heeft. Jim bezoekt Gerth in een beschermd wonen faciliteit. Shirma praat met Chanel, een ex-verslaafde en Brownie hoort het verhaal van Mu Khurram, ex-taliban-strijder en inmiddels heilssoldaat. Het programma wordt traditioneel onder grote publieke belangstelling opgenomen op De Dam in Amsterdam. De uitzending is op Eerste Kerstdag.

Als je mij echt zou kennen

In de laatste aflevering van het RTL4-

programma 'Als je mij echt zou kennen' komen dak- en thuisloze mensen

aan het woord. Ook enkele stoere dames

van 'ons' Rotterdamse

voetbalteam doen mee. Denise vertelt hoe ze als gevolg van schulden (na het overlijden van haar moeder) het huis verliest en op straat belandt samen met haar vijfjarige dochter. Maar ook vrijwilliger Jouke, die verschillende teams van en naar het voetbalveld rijdt, doet zijn verhaal. Toen Jouke 15 was, overleed zijn vader. Moeder kan niet voor hem zorgen en er volgt een moeilijke tijd op het internaat. Jouke weet wat het is om geen eigen plek te hebben en daardoor begrijpt hij dak- en thuisloze mensen.



ReShare bij WNL

Op Eerste Kerstdag vertelt Sietske van Geel (manager retail ReShare) in het TV programma WNL over de acht ReShare Stores van het Leger des Heils. Aandacht voor hergebruik, de trend van vintage kleding en het belang van textielinzameling. De muzikale omlijsting wordt verzorgd door een Leger des Heils brass ensemble dat 'Go tell it on the mountain' ten gehore brengt.

Kadet Huub Stijvers in Vrij Nederland

In april publiceert Vrij Nederland een mooi reportage over een dag uit het leven van - toen nog kadet - Huub Stijvers. Het artikel telt acht pagina's, waarin Huub met 16 dames op

weg gaat naar de landelijke breidag in 50|50 hotel Belmont in Ede. Huub vertelt over zijn werk in de Bij Bosshardt van Amsterdam-Zuidoost. 80% van de bezoekers leeft onder de armoedegrens en in de wijk is veel illegaliteit. Huub heeft heel bewust voor dit werk gekozen. Een aantal jaren geleden stapte hij uit het familiebedrijf (autoverkoop) en koos hij ervoor om officier bij het Leger des Heils te worden.

Panorama

Panorama komt met een serie over het Leger des Heils.

In november verschijnt het eerste verhaal: 'Hoop voor de gestrande zielen van het Leger'. Journaliste Mylène de la Haye bezoekt verschillende 50|50 projecten, waar deelnemers enthousiast over hun werk vertellen. Vanessa en Nancy vertellen iets over hun upcycling-project Rebot-teled waarin van gebruikte flessen kaarsenhouders worden gemaakt. "De Rabobank heeft er 50 besteld. Wie had gedacht dat we ooit zulke opdrachtgevers zouden hebben." Begeleider Tristan vertelt: "Ze krijgen hier werkervaring en leren een vak."

"Jan gaat ons volgende week verlaten, omdat hij een baan heeft gevonden. We zullen hem enorm missen, maar het is wel wat hij wil. Zelf geld verdienen en uit de bijstand."

Interview ND met commissioner Hans van Vliet

In het Nederlands Dagblad van 3 september 2016 verscheen een interview met de commandant van het Leger des Heils in Nederland, commissioner Hans van Vliet. Toen hij in 2010 terugkwam uit Papoea-Nieuw-Guinea en commandant werd in Nederland, besloot hij zich te richten op het werven van nieuwe officieren. 'Marja en ik begonnen vroeger met niks en dat vonden we prima. Want als je officier wordt, dan zeg je: ik wil gaan waar het Leger mij zendt. Je stelt je leven in dienst van God en van mensen. Dat is een blij, maar sober leven.' Dankbaar is Van Vliet dan ook voor de twintig, dertig mensen die zich de afgelopen zes jaar hebben gemeld voor het officierschap: 'Dat is voor mij een Godswonder'.



Vooruitblik op 2017

‘Saving souls, growing saints and serving a suffering humanity’ vormt nog altijd de kern van onze missie. De liefde van Jezus uitdragen in daad en woord. Stimulerend, inspirerend, daadkrachtig. En ook in 2017 zetten we ons in om naast mensen te gaan staan en hen Gods liefde te laten ervaren.

We willen er zijn voor mensen die op zoek zijn naar zingeving, onvoorwaardelijk betrokken zijn bij degenen zonder helper en samen werken aan herstel van het gewone leven. We blijven dan ook voortdurend aandacht, zorg, hulp, gebed en begeleiding bieden aan hen die dat zo nodig hebben. Daarbij maken we graag gebruik van kwaliteiten en talenten op allerlei plekken in de samenleving.

De balans tussen formele en informele zorg in de samenleving verschuift. Hierdoor wordt een groter beroep gedaan

op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Dit vertaalt zich in een grotere vraag naar zelfredzaamheid en omzien naar elkaar in de eigen buurt. Om die reden blijft het des Heils bouwen aan maatschappelijke steunsystemen in wijken en buurten en zetten wij in op meer ruimte voor informele ondersteuners, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen. Het aanreiken van 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. Er worden meer samenwerkingsrelaties aangegaan met andere kerken, bedrijfsleven, verenigingsleven en goede-doelen-organisaties. Bestaande relaties worden verdiept.

In de samenleving is nog steeds grote onbekendheid met de leefsituatie van kwetsbare mensen. Het vergroten van het maatschappelijke draagvlak om dit te doorbreken, zelfs weg te nemen, begint met het wegnemen van de

genoemde onbekendheid. Het Leger des Heils neemt een belangrijke positie in binnen de samenleving bij het signaleren belangrijke relevante maatschappelijke thema's. De komende periode zullen wij ons sterker inzetten om onze bevindingen breed maatschappelijk te delen, en zo meer gezien te worden als thermometer van de samenleving.

Welzijns- en gezondheidszorg

Begin 2017 zijn vrijwel alle benodigde Wmo/Jeugdwet contracten met gemeenten ondertekend. Dit geldt ook voor overeenkomsten met zorgkantoren, zorgverzekeraars en het ministerie van Veiligheid en Justitie. Wel bestaat er nog altijd de nodige onduidelijkheid en diversiteit over de declaratie en verantwoording bij diverse gemeenten. Dit is niet alleen van invloed op het al dan niet kunnen factureren, maar bemoeilijkt ook de bepaling van de opbrengsten.

Voor 2017 is een investeringsprogramma gepland van 20 miljoen euro. Hierbij wordt vooral in zorglocaties geïnvesteerd. Enkele zorglocaties die bovenregionale zorg leveren, hebben, als gevolg van de decentralisatie, te maken met dalende instroom van cliënten. In 2017 wordt naar alternatieve locaties gezocht of wordt het gebruik van de locatie gewijzigd.

De verpleeghuisactiviteiten van het Leger des Heils zijn verlieslatend. Dit komt enerzijds door ontoereikende tarieven en anderzijds door kleinschaligheid van een aantal verpleeghuisafdelingen voor ernstig zieke dak- en thuislozen. In 2017 zal een kleinschalige afdeling worden samengevoegd met een grotere verpleeghuislocatie. Ook wordt een verpleeghuisaccommodatie verkocht die, na renovatie, tegen lagere huisvestingskosten wordt teruggehuurd.

Er wordt steeds meer nadruk gelegd op ambulante zorg en residentiële voorzieningen om deze verder af te bouwen. Ook wordt vanuit de Zorgverzekeringswet de behandelduur verkort. De problematiek van mensen aan de onderkant van de samenleving is echter complex. Door de veelheid van bekostigingsvormen en gemeentelijke contracten is het verkrijgen van voldoende financiering voor adequate hulp aan deze mensen moeilijker geworden.

Buurtlocaties

De activiteiten in korpsen (kerkelijke gemeenten) zijn gericht op persoonlijke groei in geloof. De korpsen van het Leger des Heils staan open voor iedereen. Vanuit het geloof dat God van alle mensen houdt, worden belangstellenden uitgenodigd om – op welke manier dan ook – deel te nemen aan deze geloofsgemeenschap. Bovendien streven de korpsen naar een herkenbaar en actief christendom, waarin activiteiten rond geloofsbeleving worden gecombineerd met praktische hulpverlening.

Lokaal aanwezig zijn en mensen verbinden in de buurt of wijk blijft nodig. Wij zien dit ook als een van onze kerntaken. Vanuit onze Bij Bosshardt buurtlocaties zullen wij dus nog meer de nadruk leggen op de relatie met de buurt met als doel de versterking van de lokale sociale cohesie. Dit doen wij door het aantal buurtlocaties in Nederland uit te breiden. Gastvrijheid en toegankelijkheid staan hierin voorop. Op bestaande locaties breiden wij de activiteiten en faciliteiten uit op het gebied van vrije tijd, zingeving en het aangaan of herstellen van relaties. Korpsen en buurtlocaties vervullen ook een belangrijke functie in signalering en bestrijding van eenzaamheid en zijn een belangrijke toeleider naar mogelijk professionele hulp.

In 2017 zullen met name de activiteiten op het gebied van buurthuiskamers, schuldhulpverlening, muziek, scouting en kledingwinkels worden uitgebreid.

Together we're One

Het Leger des Heils staat middenin de samenleving. Om kwetsbare mensen mee te laten doen in buurten, verenigingen en met werk, zijn gezamenlijke inspanningen nodig. Daarom delen wij graag onze verhalen en ervaringen. Dat doen wij onder meer door ervaringsdeskundigen in te zetten als 'ambassadeur'. Als geen ander kunnen zij vertellen over de problemen waar zij tegenaan lopen en wat hen geholpen heeft in de weg naar herstel. In de komende jaren zullen wij meer deelnemers toerusten om hun verhaal te vertellen, zodat zij samen met onze medewerkers, anderen kunnen betrekken bij het werk van het Leger des Heils.





Zinvolle dagbesteding en social return

Het Leger des Heils gelooft dat een zinvolle dagbesteding en het hebben van werk, voor iedereen belangrijk is. Dat geldt ook voor de mensen die vanwege hun achtergrond of problematiek moeilijk plaatsbaar zijn binnen reguliere leer-/werktrajecten. We blijven ons inzetten om werkgelegenheid en 'social return' te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit betreft zowel deelnemers vanuit Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, als inzet van mensen die werkzaam zijn bij een SW-bedrijf of een WW- of bijstandsuitkering hebben. Via ReShare en de 50|50 Workcenters kan het aantal arbeidsre-integratieplaatsen voor deze deelnemers worden uitgebreid. Een meer commerciële aanpak van deze activiteiten wordt in 2017 verder uitgebouwd. Samenwerking met het bedrijfsleven is hierbij een speerpunt.

Rentmeesterschap

'Wij hebben de aarde niet geërfd van onze voorouders, maar in bruikleen gekregen van onze kinderen.' Vanuit onze christelijke identiteit willen wij onze verantwoordelijkheid nemen voor het ons gegeven rentmeesterschap. Intensief gebruik van natuurlijke hulpbronnen en overconsumptie leiden tot uitputting van de aarde. De gevolgen van klimaatverandering zijn in toenemende mate merkbaar.

Voor de productie van kleding is bijvoorbeeld veel water nodig. Het maken van één nieuw katoenen shirt kost 2.500 liter water en voor een spijkerbroek is zelfs 7.000 liter water nodig! Veel kleding belandt echter bij het huisvuil, in Nederland jaarlijks 135 tot 140 miljoen kilogram. Textiel maakt daarmee 5% uit van de totale afvalberg. Afvalverwerking heeft een hoge CO₂-uitstoot en is daarmee erg belastend voor het milieu. Bovendien komt ook veel goede, herdraagbare kleding op de afvalberg terecht. Hergebruik van kleding vermindert niet alleen de CO₂-uitstoot, maar maakt ook dat er minder nieuwe kleding hoeft te worden gefabriceerd. Op die manier kan er veel proceswater bespaard worden.

Als grootste textielinzamelaar van Nederland, levert Leger des Heils ReShare een belangrijke bijdrage aan het sparen van het milieu, door gebruikte kleding een tweede leven te gunnen dan wel te recyclen tot een nieuw product. We blijven innoveren op het gebied van recycling en upcycling. Zo is in de ReShare Stores voor een bescheiden bedrag mooie, modieuze vintagekleding verkrijgbaar. De komende periode willen we het aantal winkels uitbreiden. Voor 2017 staan er nieuwe winkels gepland in onder meer Bergen op Zoom en Alkmaar.

Gemeenten zijn er steeds meer op gericht om de landelijke inzameldoelstelling te realiseren van 10 kilogram textiel per inwoner, maar voldoen hier veelal nog niet aan. De verruiming van de inzamelcriteria leidt tot een toename van meer 'ondersoorten' in het ingezamelde textiel. Samen met ketenpartners onderzoeken wij daarom intensief de toepassingsmogelijkheden van deze ondersoorten. Het Leger des Heils blijft daarnaast op vertrouwde wijze – via kledingcontainers en huis-aan-huis-acties – textiel inzamelen.

Internationale Ontwikkeling en Samenwerking

Voor 2017 gaat Internationale Ontwikkeling en Samenwerking (IOS) intensievere samenwerkingsverbanden aan met Leger des Heilsorganisaties in andere landen. Hiertoe worden partnership bijeenkomsten georganiseerd die ertoe moeten leiden dat we met collega's 'overzee' meerjarige strategische afspraken kunnen maken over financiering, capaciteitsversterking en samenwerking. Hierbij stemmen wij hun ambities af op de mogelijkheden die wij hebben op het gebied van ontwikkelingsvraagstukken, noodhulp en kerkelijk werk.

Particuliere financiering steeds belangrijker

Omdat niet alle activiteiten en geboden hulpverlening van het Leger des Heils wordt gefinancierd vanuit overheidsmiddelen en wij niet willen dat er mensen buiten de boot vallen, doen wij steeds meer een beroep op fondsenwerving. In 2017 zal verder worden gewerkt aan de inzet van online wervingsplatforms en het delen van digitale informatie. De bestaande succesvolle fondsenwervende activiteiten, waaronder direct marketing en straatwerving, worden voortgezet. In 2017 zullen we de landelijke collecte verder uitbreiden. De lokaal gecollecteerde opbrengsten worden ook lokaal ingezet. Daarmee versterken wij onze buurtgerichte aanpak.

Kansen en uitdagingen

Het Leger des Heils zal zich er ook in 2017 voor blijven inzetten dat mensen – ook de meest kwetsbare – mee mogen doen aan de samenleving. De huidige maatschappelijke ontwikkelingen bieden daarin zowel kansen als uitdagingen.

We blijven focussen, door het bieden van een integrale manier van werken, op het bieden van toegang en perspectief. Dat doen we onder meer door verdere ontwikkeling en uitbreiding van buurthuiskamers, uitbreiding van het aantal leer-/werktrajecten, het mede-realiseren van betaalbare

huisvesting (pilot in vier steden), de ontwikkeling van talent (onder meer sport, kunst, theater) en het herstel van relaties. De groep 'kwetsbare mensen' in de samenleving is zeer divers. Op vele fronten zet het Leger des Heils zich voor hen in. Bijzondere groepen die de komende jaren op onze aandacht kunnen rekenen, zijn: multiprobleem-gezinnen binnen de Roma, vluchtelingen, ongedocumenteerden, slachtoffers van mensenhandel en verwarde personen. Bijzonder kwetsbare en complexe doelgroepen. Maar ook mensen die er, net als iedereen, bij willen horen; mee willen tellen en van waarde willen zijn.

2016 in het kort

Arie Boomsma geeft startsein sportkledingactie

Natuurlijk kun je altijd je sportkleding inleveren bij het Leger des Heils, maar tijdens de Nationale Sportweek krijgt het dit jaar extra aandacht door een actie van Arie Boomsma. Hij vertelt zelf waarom: "Op een zaterdagochtend sta ik te kijken naar de wedstrijd van het zoontje van een vriend. Ik zie daar een moeder naar de trainer toelopen en er volgt een kort gesprek. Daarna wordt er een speler gewisseld. Iemand vertelt dat het vaker gebeurt; dan heeft een broer de schoenen nodig. Zo ontstaat het idee dat kinderen die uit hun sportkleding en schoenen groeien, die spullen ergens kunnen afgeven. Gezinnen die het wat krappert hebben, kunnen er dan gebruik van maken." Tijdens de Nationale Sportweek brengen veel mensen in Utrecht sportkleding, -schoenen en -attributen naar een van de inzamelpunten. Het Leger des Heils zorgt voor een goede bestemming. Op zaterdag 17 september doneert Arie Boomsma als eerste zijn sportspullen bij de officiële start van het project.



LEGER DONEERT 1.500 KILO KLEDING VOOR BOOTVLUCHTELINGEN

Leger des Heils ReShare doneert 1.500 kilo kleding aan Stichting Bootvluchteling voor vluchtelingen die uit het water van de Middellandse Zee zijn gered. De Stichting Bootvluchteling zet zich in op alle plaatsen waar bootvluchtelingen zijn die acuut hulp nodig hebben en de nood het hoogst is. Zo is er een boot van de stichting naar Italië gevaren om vluchtelingen uit het water van de Middellandse Zee te redden. De boot waarmee 'Stichting Bootvluchtelingen' vaart is speciaal omgebouwd voor dit project. Zo is er onder meer een medisch centrum ingericht om direct hulp te kunnen verlenen. Het Leger des Heils is wereldwijd actief met verzamelen en verspreiden van tweedehands kleding en steekt ook in dit geval de helpende hand toe.

Uitgebuite Roma-kinderen opgevangen door het Leger

De politie bevrijdt in juni in Barcelona zes Roma-kinderen uit de handen van een crimineel netwerk. De kinderen worden onmiddellijk na de inval opgevangen door gezinsvoogden van het Leger des Heils in Spanje en teruggebracht naar Nederland. De kinderen worden ondergebracht op een veilige locatie waar het Leger hen helpt aan nieuw perspectief en een gezond, zinvol bestaan.

De kinderen moesten zakkenrollen en de buit afdragen aan het netwerk. Volgens de politie moesten ze zo'n 1.000 euro per dag stelen. De oudste is 15 jaar en de jongste nog maar een baby. Het Leger des Heils is verbonden aan het programma 'Aanpak Uitbuiting Roma-kinderen' van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Hugo van Meeuwen, projectleider Roma: "We vinden het belangrijk om deze kinderen als slachtoffer te zien van uitbuiting en mensenhandel in plaats van als kleine criminelen. We bieden hen dan ook bescherming en veiligheid tegen het criminele netwerk en werken aan herstel van het gewone leven."

Leger des Heils ziet druk op laagdrempelige opvang toenemen

Het aantal dak- en thuisloze mensen is in de periode 2009-2015 fors toegenomen aldus cijfers die het CBS op donderdag 3 maart presenteert. Ook het Leger des Heils herkent een toename van de druk op de laagdrempelige opvang. De problematiek van de mensen die in de opvang terecht komt, is zwaarder. En de uitstroom stagneert, omdat er te weinig betaalbare huisvesting beschikbaar is.

Per jaar kloppen zo'n 2.000 nieuwe mensen aan bij de laagdrempelige opvang van het Leger des Heils. Mensen die om wat voor reden dan ook op straat zijn komen te staan. Vaak is er sprake van een complexiteit aan problemen. Veel van hen blijven in de opvang zitten omdat er te weinig betaalbare woonruimte beschikbaar is. Het Leger des Heils pleit voor meer beschikbare goedkope huisvesting en kleinschalige beschermde woonplekken. Ook moet er meer psychiatrische kennis komen, bijvoorbeeld in de opvangcentra en de sociale wijkteams.

Subsidie voor project slachtoffers mensenhandel

Het Leger des Heils tekent een tweejarig subsidiecontract met de Europese Unie voor de uitvoering van het Project Safe Havens. Doel hiervan is de (re)integratie van niet-Europese slachtoffers van mensenhandel. Er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van programma's voor duurzame integratie- of veilige terugkeer voor slachtoffers, waarbij extra aandacht is voor (ongedocumenteerde) minderjarige Roma kinderen. Maar ook is er aandacht voor de versterking van samenwerking met niet-Europese landen in het Europese Anti Human Trafficking netwerk en de ontwikkeling van een trainingsprogramma voor sleutelfunctionarissen van Europese Anti Human Trafficking Network van het Leger des Heils. Gezien de betrokkenheid van het Leger des Heils in de vluchtelingencrisis, wordt binnen het project een training gericht op vroegtijdige identificatie van slachtoffers van mensenhandel ontwikkeld. Het project wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met het Leger des Heils in Zweden en Oost-Europa en Stichting Defence For Children International Nederland.

Welkom nieuwe officieren

Tijdens een feestelijke bijeenkomst worden op zaterdag 18 juni acht nieuwe officieren van het Leger des Heils welkom geheten. Na hun opleiding zijn zij klaar om aan het werk te gaan binnen het Leger des Heils. In Amersfoort worden ze bevestigd tot officier. Onder hen zijn Morten en Joyce Andersen en Eveline Marseille. Morten en Joyce krijgen twee korpsen onder hun hoede, Zutphen en Doesburg. "Een hele uitdaging, maar wel een mooie," zegt Morten. Joyce: "We weten dat we geroepen zijn en dat God met ons meegaat." Eveline wordt vanaf juli ingezet bij drie Bij Bosshardts en bij het soepfietsproject in de werkeenheden. "De uitdaging zit in het inhoud geven aan dat werk. En als er voor gebeden is en het Leger aangeeft dat deze aanstelling nu voor mij de beste is, dan wil ik die weg gaan. Aan mijn roeping twijfel ik namelijk geen moment. Maar spannend is het wel!"



T-shirts Leger des Heils vertellen levensverhaal cliënten

50/50 Originals is een nieuwe, met de hand gezeefde, t-shirtlijn van het Leger des Heils. Het eerste ontwerp wordt op donderdag 11 februari om 16.00 uur gelanceerd in de winkel aan de Tiberdreef 28 in Utrecht. Dit ontwerp is gemaakt door Dickson, een gevluchte journalist uit Nigeria die pas na 17 jaar een Nederlandse verblijfsvergunning heeft gekregen. Zijn indrukwekkende verhaal is te lezen in het kledinglabel. Tijdens de lancering op 11 februari is Dickson zelf aanwezig om zijn ontwerp toe te lichten. Het t-shirt is die dag voor de speciale prijs van 10 euro te koop, daarna voor 12 euro. De t-shirts zijn 100% organic, in meerdere kleuren en in vier maten beschikbaar voor heren en dames. De aankoop van een t-shirt helpt cliënten van het Leger des Heils aan hun terugkeer op de arbeidsmarkt.



Dertigste Bij Bosshardt opent deuren in Bergen op Zoom

Bij Bosshardt is een ontmoetingsplek voor de buurt, waar iedereen - jong, oud, arm en rijk, allochtoon of autochtoon - welkom is. Je kunt er terecht voor een kop koffie, een luisterend oor, gezellige maaltijden of andere activiteiten. Iedere bezoeker is deelnemer. De activiteiten die door Bij Bosshardt worden georganiseerd worden bepaald door de wensen en behoeften in de buurt. In september opent de dertigste Bij Bosshardt zijn deuren aan het Zonneplein in Bergen op Zoom. Volgens Marco Oudshoorn, projectleider van de nieuwe Bergse 'huiskamer voor de buurt' is er bewust voor die locatie gekozen. "Voor ons is het belangrijk dat we op een laagdrempelige manier mensen kunnen ontvangen. Op het Zonneplein zitten we dichtbij onze doelgroep, maar uiteindelijk is iedereen bij ons welkom. We willen graag de ogen en oren van de buurt zijn. Mensen samenbrengen en meer begrip kweken voor elkaar, zodat ze samen weer trots zijn op de buurt."



Mode-ontwerpster Olcay Gulsen werkt samen met Leger des Heils

Mode-ontwerpster en zakenvrouw Olcay Gulsen, bekend van haar internationaal succesvolle modemerkt SuperTrash, is voor haar nieuwe label ST. studio een samenwerking aangegaan met Leger des Heils ReShare. Uit het oogpunt van duurzaamheid heeft Olcay voor haar nieuwe merk een recycleplan bedacht met Leger des Heils ReShare. Zo kunnen klanten de kleding van het label ST. studio die ze niet meer dragen, terugbrengen tegen 50% korting op een nieuw item van ST. studio. Kleding die is ingeleverd komt bij Leger des Heils ReShare terecht. Gulsen neemt deze beslissing na een time-out van haar werk waarin ze heeft nagedacht over wat ze echt belangrijk vindt. Haar conclusie: "Dat gedoe over de eerste rij, dat gepolijste, de borstklopperij en andere verplichte nummers zorgen dat ik me doodongelukkig voelde. Ik wil iets zinvollers doen," aldus de zakenvrouw in een interview met het AD.

NATASJA FROGER OPENT TOVERTUIN IN BEVERWAARD

Natasja Froger is niet alleen tv-presentatrice en vrouw van, maar ook ambassadrice van Het Vergeten Kind. Deze stichting knapt de leefomgeving in opvanghuizen voor jonge moeders op. Opvang De Vuurtoren in Beverwaard heeft via de filantropische vriendenclub Lions Club een nieuwe speelomgeving een zogenaamde Tovertuin gekregen. Op 3 december verricht Natasja de officiële opening. In De Vuurtoren, onderdeel van Het Leger Des Heils, wonen 26 jonge moeders en 35 kinderen. Natasja Froger onderschrijft het belang van de stichting: "Jonge moeders die geen eigen thuis hebben, kunnen hier komen met hun kinderen. Ze worden wel klaargestoomd om door te stromen naar een zelfstandige woning." Een jonge moeder die niet met haar naam in dit bericht genoemd wil worden, had in eerste instantie twijfels om in de Vuurtoren te trekken. "Je hoort allemaal verhalen over het Leger Des Heils, maar ik word goed begeleid hier. Ik zie de toekomst ook rooskleurig tegemoet."



Leger des Heils opent dienstencentrum

Het Leger des Heils neemt op 3 juni een nieuw dienstencentrum aan de Sportlaan in Sint-Maartensdijk in gebruik. De locatie bevat een kringloopwinkel, biedt onderdak aan het fietsproject van het Leger des Heils en de gemeente Tholen, tevens dient het als ontmoetingsruimte en activiteitscentrum. Al het werk wordt door vrijwilligers uitgevoerd. Als christelijke organisatie wil het Leger des Heils midden in de samenleving staan met de Bijbel als inspiratiebron. Vanuit de ontmoeting en relatie met Jezus Christus willen wij, ook vanuit het nieuwe dienstencentrum, dienstbaar zijn alle mensen.

Dekens van defensie-uniformen

Het Leger des Heils laat 10.000 'groene' dekenen maken van oude defensie-uniformen. Vandaag neemt Tweede Kamerlid Carla Dik-Faber (ChristenUnie) de eerste deken in ontvangst, tijdens het Duurzaamheidscongres 'GroenGelovig' in Utrecht. De deken is een doorbraak in de zoektocht naar grootschalige recycling van textiel. Jaarlijks verdwijnt er in Nederland nog 135 miljoen kilo textiel onnodig in de verbrandingsoven, dat is tweederde van het 'textielafval' dat Nederlanders jaarlijks produceren. Het Leger des Heils is sinds 130 jaar de grootste textielinzamelaar van Nederland met jaarlijks 27 miljoen kilo. Een groot deel hiervan vindt zijn weg naar noodhulp of tweedehandskledingwinkels.

Kunst- en Theatergala

Tijdens het jaarlijkse Kunst- en Theatergala in de Heineken Music Hall genieten op 17 september ruim 3.400 bezoekers van weergaloze optredens en indrukwekkende verhalen van cliënten van het Leger. Middels tien voorrondes door het hele land is er een selectie gemaakt van onze meest getalenteerde deelnemers die het grote podium op mogen.

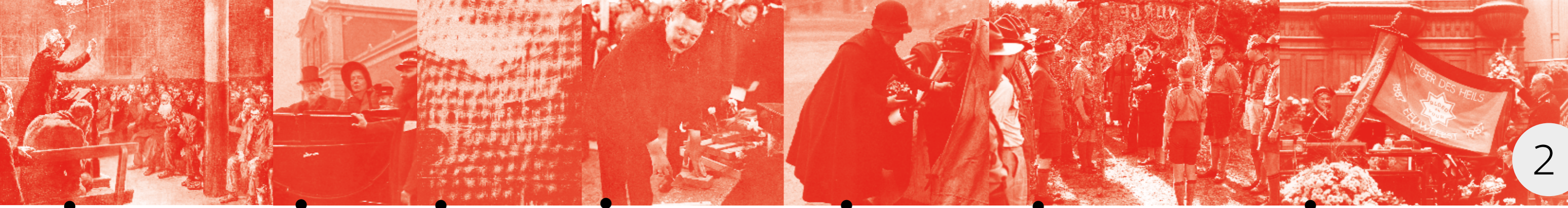
Naast de bezoekers kijken via Facebook Live nog eens een paar duizend mensen mee. Het thema is 'Follow your dreams'. Indrukwekkende optredens, gedichten en verhalen brengen op menig wang een traantje. Het evenement wordt door de bezoekers en de online volgers enorm gewaardeerd. Tijdens het gala treden niet alleen cliënten op. Ook de Amsterdam Staff Songsters, J-Unit en een koor van deelnemers aan het zangersweekend treden op. Als speciale gast doet zangeres Sharon Kips mee. De Together We're One Band draagt zorg voor de begeleiding van dit geweldige evenement. Het Leger des Heils ondersteunt al jaren iedereen die het niet op eigen houtje redt. Structuur geven aan je leven door middel van werk, en de creatieve talenten waarover je beschikt tot bloei brengen - dat helpt mensen om het gewone leven weer te kunnen leven.





Het Leger des Heils

2



1887 - Eerste samenkomst

1902 - William Booth in Dordrecht

1911 - Lichtbeeldmethode in Utrecht

1931 - Eerste steenlegging

1933 - Collecte in Amsterdam

1952 - Prinses Juliana bezoekt padvindskamp

1987 - Beatrix op 100-jarig jubileum

Geschiedenis van het Leger des Heils in Nederland

Het Leger des Heils is in 1865 opgericht door de Engelse methodistenpredikant William Booth. Het Engeland van zijn dagen kenmerkte zich door industrialisatie en kapitalisme. Grote groepen arbeiders leefden in armoede en zochten een uitvlucht in de alcohol. William Booth richtte zich als rondreizend evangelist met name op deze onderklasse. Hij zag in dat hij zijn publiek niet van Gods liefde kon overtuigen zonder iets van deze liefde te laten zien. Behalve dat hij het Evangelie predikte, bood hij daarom praktische hulp. “Een lege maag heeft geen oren,” verklaarde Booth.

Naam

De naam ‘Salvation Army’ – in het Nederlands ‘Leger des Heils’ – stamt uit 1878. Daarvoor heette de beweging ‘The Christian Mission’. Toen een van de betrokkenen de organisatie in een artikel wilde omschrijven als ‘a volunteer army’ (een leger van vrijwilligers), maakte Bramwell Booth, de zoon van oprichter William Booth, daartegen bezwaar, waarop het woord ‘volunteer’ vervangen werd door ‘salvation’ (heil, redding).

Missie

De internationale missie van het Leger des Heils luidt als volgt: “Het Leger des Heils is een internationale beweging en behoort tot de universele christelijke Kerk. Zijn boodschap is gebaseerd op de Bijbel. Zijn dienstverlening

wordt gestimuleerd door de liefde tot God. Zijn opdracht is het Evangelie van Jezus Christus te prediken en in zijn naam menselijke nood te lenigen zonder enige vorm van discriminatie.”

Organisatie

Tot 1988 was het Leger des Heils in Nederland juridisch gezien een kerkgenootschap. Sinds eind 1988 bestaat het Leger des Heils in Nederland uit meerdere rechtspersonen. Deze herstructurering vond plaats om beter aan te sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en tegemoet te komen aan de eisen van de overheid. De Leger des Heils entiteiten in Nederland, bestaande uit het Kerkgenootschap en de stichtingen zijn onderdeel van ‘The Salvation Army’.

Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils telt 51 korpsen (kerkelijke gemeenten) en beschikt daarnaast over negen buitenposten en zeven dienstencentra, verspreid over ons land. Kernfuncties zijn evangelisatie, geestelijke groei, verbondenheid en dienstverlening aan de naaste.

Scoutingvereniging Leger des Heils

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bestaat uit twaalf werkeenheden en 254 vestigingen. De stichting is verantwoordelijk voor de professionele gezondheidszorg en het welzijnswerk van het Leger des Heils in Nederland. Hierbij gaat het om maatschappelijke opvang, ouderen- en gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdhulp, verslavingszorg, preventie en maatschappelijk herstel.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclustering

De stichting is verantwoordelijk voor de uitvoer van wettelijke maatregelen zoals ondertoezichtstelling, voogdij, jeugd-reclustering en reclusteringtoezicht, advies en begeleiding. De stichting is landelijk actief vanuit 15 vestigingen.

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 en verkoopt deze, al dan niet in eigen winkels. Deze activiteiten zijn er ook op gericht om werkaanbod voor mensen met een afstand tot de arbeids-

markt te creëren. In samenwerking met bedrijven en organisaties wordt zo gewerkt 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 keurmerkhouder van de CBF-erkenning en tevens keurmerkhouder voor de gehele Leger des Heils-groep.

Stichting Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving

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

Het Leger over de grenzen

Het internationale Leger des Heils is momenteel in 128 landen actief, verdeeld over zogenaamde territories. 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. Nederland vormt samen met Tsjechië en Slowakije één territorie.



Scouts op bezoek bij de koningin

Koningin Máxima heeft op dinsdagmorgen 6 december bezoek gehad van 25 scouts waaronder de scouts van het Leger des Heils uit Amsterdam Zuidoost. De gasten en hun begeleiding gaven op Paleis Noordeinde uitleg over de verschillende maatschappelijke projecten van Scouting Nederland.

Tijdens een rondetafelgesprek sprak de koningin met bestuurders van Scouting Nederland, commandant van het Leger des Heils Hans van Vliet en projectleiders van verschillende scoutingprojecten. Na afloop van het gesprek maakte ze een ronde langs verschillende projecten en sprak ze met de scouts.

Het ontwikkelen van talenten van meiden en jongens staat centraal binnen Scouting en dat lieten de scouts met trots zien aan HKH Koningin Máxima tijdens een bezoek op paleis Noordeinde. De scouts lieten de koningin kennis maken met de maatschappelijke rol die Scouting in de samenleving vervult.

Vrijwilligers van groot belang
Scouting Nederland is trots op de meer dan 25.000 vrijwilligers die de vereniging rijk is. Zij maken het Scoutingspel en daardoor de ontwikkeling van meiden en jongens mogelijk. Vier jonge vrijwilligers vertelden Koningin Máxima waarom zij vrijwilliger zijn voor Scouting, wat hen drijft om zich wekelijks weer volledig in te zetten. De koningin was zeer geïnteresseerd in de passie van deze jonge vrijwilligers en bewonderde hun verhalen.

'Er zijn zoveel leuke dingen'
Tot slot kwamen vier scouts van Scoutinggroep Majoor Bosshardt uit Amsterdam aan het woord. Zij vertelden de koningin hoe Scouting

hen elke keer veel plezier geeft en uitdagende activiteiten biedt. Matteo, tien jaar: "Ik kan niet bedenken wat nou precies het leukste is van mijn Scoutinggroep... er zijn zoveel leuke dingen. Het allerbeste is toch wel als we samenwerken om bijvoorbeeld iets te bouwen. Ik voel me vereerd dat ik dit vandaag tegen de koningin mocht vertellen. De koningin was heel aardig en ik ben heel blij!"

Het Leger en scouting

Het Leger des Heils heeft een rijke scoutinggeschiedenis. Sinds 1913 bestaan er wereldwijd al Leger des Heils scoutinggroepen. De Vereniging Scouting Leger des Heils is opgericht op 9 mei 2015. Ondanks dat dit nog maar kort geleden is, zijn er bij het Leger des Heils in Nederland al sinds 1922 scoutinggroepen actief. En nog steeds! De vereniging is lid van Scouting Nederland. Op verschillende plaatsen in Nederland komen wekelijks veel scoutingkinderen van bijna alle leeftijden bij elkaar. En er wordt hard gewerkt aan uitbreiding van de groepen.

Samen met Scouting Nederland staan we voor onze maatschappelijke betrokkenheid en zetten we ons in om kinderen, jeugd en volwassenen uit alle lagen van de bevolking in de gelegenheid te stellen Scout te zijn. De samenwerking tussen Scouting en het Leger des Heils zorgt ervoor dat

De koningin was heel aardig en ik ben heel blij!

kinderen die weinig of geen mogelijkheden hebben om lid te worden van een club of vereniging toch het Scoutingspel te laten spelen. Op die manier krijgen ze toch de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Scouting bij het Leger des Heils staat open voor iedereen. Geloof, jongen of meisje, afkomst of handicap spelen geen rol. In 2016 startten er maar liefst twee nieuwe scoutinginitiatieven van het Leger des Heils in Amsterdam Zuidoost en op Urk.

Labelterrein

50|50 Hotel Belmont van het Leger des Heils heeft in 2016 de status van 'labelterrein' gekregen. Dat betekent dat het terrein is goedgekeurd als een plaats waar scoutinggroepen kunnen kamperen en scoutingactiviteiten kunnen ondernemen. Dat label is handig, omdat zo'n terrein op de officiële lijst en website van Scouting Nederland komt te staan en dus veel beter vindbaar is voor scoutinggroepen in zowel binnen- als buitenland. De kampeerfaciliteiten van Belmont worden buiten de zomerperiode amper gebruikt. Deze labeling betekent dus extra naamsbekendheid voor Belmont en zet meteen het Leger des Heils meer op de kaart als scoutingorganisatie.

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.


Heilssoldaten, adherent-leden en jongsoldaten

 **3.612 heilssoldaten**

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 2016 zijn er 3.612 heilssoldaten.

 **1.190 adherent-leden**

Mensen die geen heilssoldaat willen zijn, maar zich wel thuis voelen bij onze kerk, kunnen adherent-lid worden (1.190 per einde 2016). Zij onderschrijven dan wel de doelstellingen van het Leger, maar leggen geen beloftes af en dragen ook geen uniform.

 **346 jongsoldaten**

Daarnaast kennen we jeugdleden: de 'jongsoldaten' (346 per eind 2016). Zij doen mee aan jeugdprogramma's binnen het kerkelijk werk.

Heilsofficieren

Een bijzondere groep heilssoldaten wordt gevormd door onze heilsofficieren (107 actief dienende officieren per eind 2016). Heilssoldaten kunnen officier worden, als zij op basis van een geestelijke roeping hun leven beschikbaar willen stellen aan God en het Leger des Heils. Als officieren werken zij fulltime voor de organisatie, maar ze krijgen daarvoor geen salaris. Het Leger voorziet wel in hun levensonderhoud. Officieren hebben een rang, zoals kapitein of majoor. Deze rangen zijn vooral gebaseerd op het aantal jaren dat iemand officier is. Het officierschap is een levenslange invulling. Wel worden officieren op de wettelijk pensioengerechtigde leeftijd op retraite gesteld, wat inhoudt dat zij uit hun actieve dienst terugtreden.

 **107 actief dienende officieren**



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

Medewerkers

In het 'er zijn' voor kwetsbare mensen, speelt de identiteit van de organisatie, net als het persoonlijk geloof van de medewerkers en de specifieke Leger des Heilscultuur, een belangrijke rol. Van de betaalde medewerkers (6.147 per einde 2016) vraagt het Leger des Heils daarom dat zij de doelstelling van het Leger des Heils onderschrijven.

 **6.147 betaalde medewerkers**

Een christelijke levensovertuiging wordt daarbij gezien als een belangrijke competentie. Bij het aannamebeleid telt dit net zo zwaar mee als alle andere competenties, zoals vakbekwaamheid en geschiktheid. Werknemers van het Leger des Heils hebben verschillende (kerkelijke) achtergronden, maar delen in de kern hetzelfde geloof. Wij geloven in Jezus Christus, die zegt dat we God moeten liefhebben met hart en ziel, met verstand en inzet van al onze krachten en dat we onze naaste moeten liefhebben als onszelf.

Vrijwilligers

Vrijwilligers nemen binnen de organisatie een belangrijke plaats in. Hoewel het aantal vrijwilligers constant verandert en de duur en de mate van hun inzet vaak heel verschillend is, blijft hun werk en inzet van groot belang. Daarbij is het belangrijk dat vrijwilligers het doel, de missie en de visie van de organisatie kennen en kunnen uitdragen. Niet alleen de werkzaamheden van vrijwilligers zijn verschillend, maar ook de (intrinsieke) motivatie van de vrijwilligers is divers:

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

Al deze vormen van vrijwilligerswerk hebben binnen het Leger des Heils een plaats. In 2016 zijn er ±2.000 vrijwilligers met een vrijwilligersovereenkomst actief geweest. Daarnaast hebben ongeveer 10.000 mensen zich vrijwillig voor de organisatie ingezet, bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse collecte, bij sociale vakanties, buurt- en wijkgerichte activiteiten, soepbusrondes, activiteiten met en voor cliënten en bewoners, enzovoort.

 **>12.000 vrijwillige medewerkers**

Textielinzameling

Van de totale hoeveelheid ingezamelde textiel in Nederland, 70 miljoen kilo, nam het Leger des Heils in 2016 26,9 miljoen kilo voor zijn rekening. Daarmee zijn we de grootste inzamelaar van Nederland.

Deze textiel wordt ingezameld bij gemeenten, scholen en verenigingen, maar ook binnen het eigen netwerk (de Korpsen) van het Leger des Heils. De ingezamelde kleding helpt ons de missie van het Leger des Heils handen en voeten te geven. Met de verkoop van kleding halen we geld op dat wordt besteed aan hulpverlening. Bovendien verstrekken we dagelijks gratis kleding aan mensen in nood.

Sociale en groene duurzaamheid

Textielinzameling is voor ons een middel om onze doelen voor mens en milieu te realiseren. Zo hebben we in 2016 dagelijks meer dan 250 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk gehad. Deze mensen werken in onze sorteercentra of in de tweedehandskledingwinkels. Uit onze opbrengsten hebben we hieraan bijna 5 miljoen euro besteed.

Hergebruik van textiel voorkomt productie en transport van nieuwe textiel en dus CO₂ uitstoot. In 2016 hebben we hiermee een milieuwinst geboekt, die gelijk staat aan 10.000 keer de aarde rond met je dieselauto of 200.000 vluchten naar New York.



Ingezamelde textiel



Besteed aan doelstellingen



ReShare Stores
€ 777.166

Naar doelstellingen Leger des Heils	€ 591.343
Social return en herbestemming	€ 3.488.680
Overige doelstellingen	€ 12.500
Totaal	€ 4.978.232



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 hoofdkwartier heeft een coördinerende, controlerende, faciliterende, aanjagende en strategische functie, waaronder onder meer de volgende activiteiten vallen:

- het versterken en ondersteunen van Leger des Heilsorganisaties wereldwijd, het bemoeiden van leiderschap ter plaatse en het inspireren van lokale visie en initiatieven;
- het aanstellen van alle (inter)nationale leiders door de Generaal;
- het ontwikkelen en delen van expertise en het internationaal stimuleren van ervaringen;
- 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 2016 ongeveer € 120.000.

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

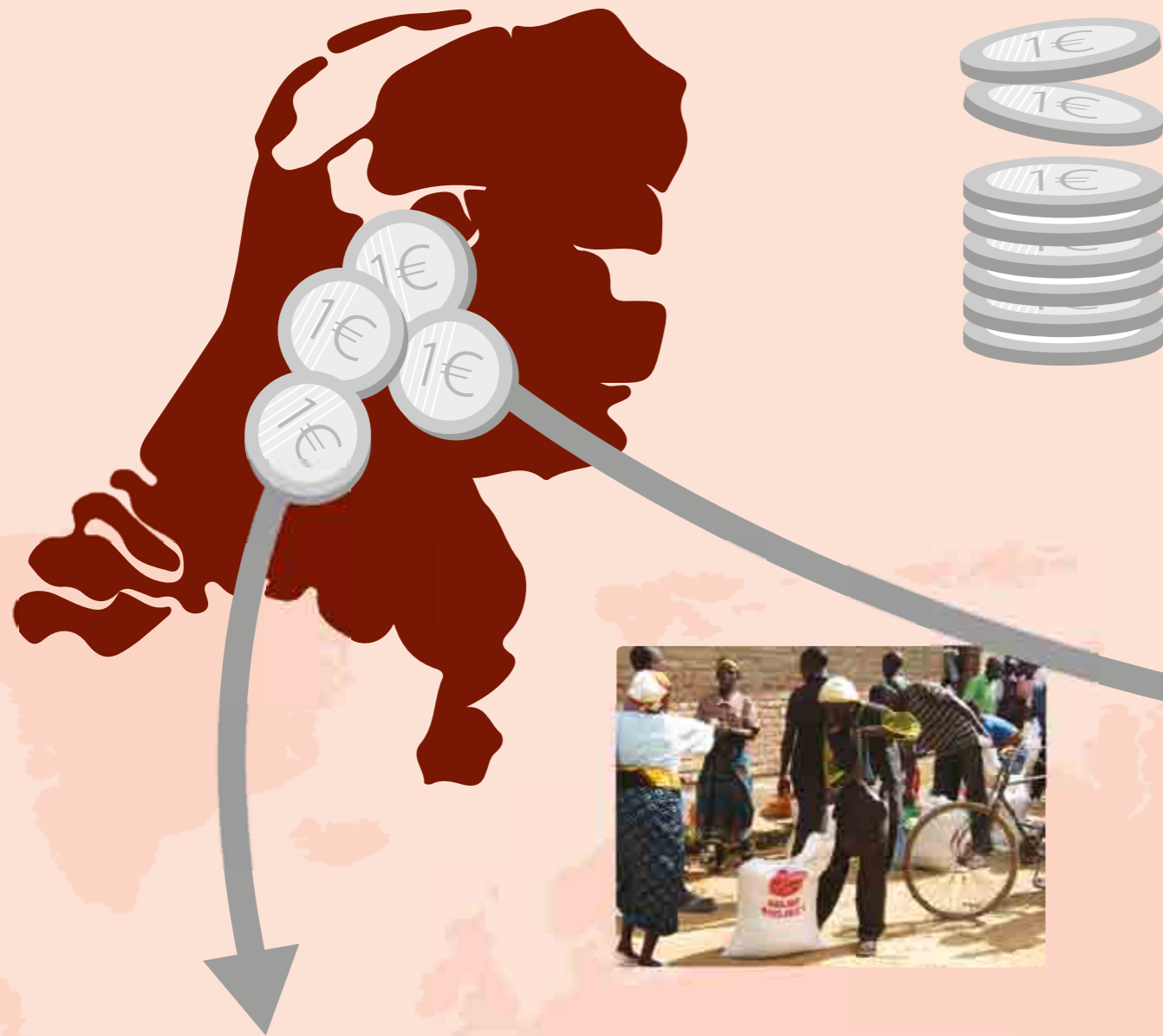
Een beperkt deel van de via fondsenwerving verkregen inkomsten van het Leger des Heils in Nederland (ongeveer 10%), wordt besteed aan buitenlandse ontwikkelingsactiviteiten. Vrijwel zonder uitzondering gaat het hier om projecten die samen met de Leger des Heilsgemeenschappen ter plaatse worden uitgevoerd. Het Leger des Heils in Nederland concentreert zich 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 via de inzet van expertise) werken we samen met andere Leger des Heils-donorlanden die dat 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.

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 (2016) van het International Yearbook van The Salvation Army financiert het Leger des Heils in Nederland 3,5% van het wereldwijde ontwikkelingswerk binnen het internationale netwerk.



Overzicht internationale geldstromen naar en vanuit Nederland



Internationale ontwikkelingsprojecten

bedragen x duizend euro

Verlenen noodhulp; voedselhulp Malawi en DR Congo	208
Water- en sanitatieprogramma in Zimbabwe	179
Overige internationale ontwikkelingsprojecten en sponsoring	739
Subtotaal	1.126



Geldstromen vanuit Nederland naar de internationale organisatie

bedragen x duizend euro

Bijdrage aan organisatieopbouw in Tsjechië en Slowakije	128
Kostenbijdrage centraal administratief apparaat IHK Londen	120
Bijdrage aan internationaal missiefonds IHK Londen	62
Deel kosten in buitenland gedetacheerde Nederlandse officieren en staf	310
Subtotaal	620



Totale geldstromen vanuit Nederland

€ 1.746.000



‘Mensen geloven bijna niet dat het tweedehands is’

Een nieuw fenomeen kleurt het straatbeeld: hippe kledingwinkels van het Leger des Heils. Iedereen kan er terecht voor eigentijdse tweedehands kleding met een klein prijsje. Goed voor portemonnee én milieu!

In elke buurt staan ze wel: de kledingcontainers van het Leger des Heils. Een deel daarvan gaat gratis naar mensen in nood of het wordt verkocht voor een kleine prijs in het buitenland, waar mensen blij zijn met de gedragen kleding. Maar ook in Nederland groeide de vraag naar tweedehands kleding, met name tijdens de economische crisis. Het idee van eigentijdse vintage winkels werd geboren: de ReShare Stores.

Hergebruik

De winkels dienen meerdere doelen, vertelt Jolande Uringa van ReShare, de textielafdeling van het Leger des Heils: “Mensen kunnen voor een écht lage prijs hippe en leuke kleding aanschaffen. Verder stimuleren we zo hergebruik, wat goed is voor het milieu. Bovendien vergroten we de aanwezigheid van het Leger des Heils in het straatbeeld.” Floormanager Masha Stevens van ReShare

Store Nijmegen merkt dat elke dag. “Ondanks het grote Leger-logo op de etalageruit zijn mensen verrast als ze horen dat de winkel van het Leger des Heils is. ‘Doen jullie dit ook al?’ is een veelgehoorde vraag. En als ze de kwaliteit van de kleding zien geloven ze bijna niet dat het tweedehands is. Het publiek is heel breed: van mensen die bij de Voedselbank komen tot studenten of mensen die bewust voor duurzame, gebruikte kleding kiezen.”

Praatjes

De winkels passen perfect bij de missie van het Leger des Heils, om mensen in nood te helpen. En niet alleen door goedkope kleding aan te bieden. Zo heeft de 49-jarige verkoopster Nicole door haar werk in de Nijmeegse winkel een nieuw leven gekregen. “Door mijn verleden met mishandeling door mijn ex was ik doodsbang voor groepen mensen, drukte en steden. Maar het Leger des Heils heeft mij geholpen om stap voor stap weer met de samenleving mee te draaien. Nu werk ik drie dagen in de winkel en ben ik ontzettend gegroeid. Mijn dochter zei pas: ‘Mam, je lacht weer.’ En dat klopt. Ik vind mezelf weer aardig, heb zin in het leven en maak praatjes met mensen. Het leukste van het werk is zorgen dat alles netjes op kleur hangt en dan de klanten zien binnenkomen die glunderen hoeveel moois er voor een kleine prijs in de rekken te vinden is.”



Winkels

Afgelopen jaar zijn er in Nijmegen, Arnhem, Rotterdam én Praag nieuwe Reshare Stores gestart, naast de al bestaande winkels in Groningen, Breda en Den Haag. In 2017 komen daar nog maar liefst drie winkels bij. Het concept richt zich in eerste instantie op mensen met een kleinere portemonnee, maar de collectie vindt ook gretig aftrek bij een breder publiek.

Winkel in Praag

Het Leger des Heils in Nederland heeft een samenwerkingsverband met de Tsjechische tak. Ook daar was veel behoefte aan tweedehands kleding, dus dat sloot goed aan bij de Nederlandse ambities voor een ReShare Store. Op 11 juni werd een winkel in Praag geopend. Veel moeders met kinderen in de dichtbevolkte wijk komen hier winkelen. Het is de bedoeling dat er de komende vijf jaar zo’n 20 stores in Tsjechië openen en nog eens tien in Slowakije.

Ik vind mezelf weer aardig, heb zin in het leven en maak praatjes met mensen.

Samenwerkingsverbanden

Om doelstellingen te kunnen realiseren en vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoekt het Leger des Heils actief naar samenwerking. In 2016 werd onder meer 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 onderrand van de samenleving via sport weer mee te doen. Life Goals biedt daartoe een aantal bijzondere sportpro-

gramma'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 Cup-competitie wordt zowel een Nederlands dames- als herenteam geselecteerd. Deze nationale selecties nemen deel aan de World Homeless Cup. In 2016 vond dit evenement plaats in Glasgow. In 2017 vindt de Homeless World Cup plaats in Oslo, Noorwegen.



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 die betrekking hebben op christelijk geloof, kerk en samenleving. De Raad van Kerken is tevens een gesprekspartner voor het kabinet.

MissieNederland

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

Micha

Micha is een netwerk van zo'n 500 kerken en organisaties in 83 landen, dat strijdt tegen onrecht, dichtbij en veraf. Het Leger des Heils is bij dit netwerk aangesloten omdat ook het Leger strijdt tegen armoede, uitsluiting, mishandeling, sociale wantoestanden, onrecht en zinloosheid.

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 verzorgt Youth for Christ 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. In 2016 is het Leger des Heils scoutingterrein in Lunteren officieel aangemerkt als Scouting Labelterrein.

Landelijk Overleg voor Vrijwilligersorganisaties in de Zorg

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

World Servants

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

Prisma en PerspActive

Leger des Heils Internationale Ontwikkeling & Samenwerking is lid van Prisma en PerspActive. Prisma is een vereniging van 19 christelijke ontwikkelingsorganisaties. Het doel is om door onderlinge samenwerking de strijd tegen armoede in de wereld te kunnen versterken. De werkzaamheden van PerspActive zijn erop gericht om namens en in samenwerking met de andere acht leden te werken aan een wereld waarin mensen in waardigheid, rechtvaardigheid, welzijn en met zorg voor de schepping samenleven. PerspActive beoogt om middels onderlinge synergie en kostenbesparingen een hogere doelmatigheid en impact te realiseren in samenwerking met de leden. Waar Prisma vooral gericht is op kennis delen, netwerken en lobbyactiviteiten in Den Haag, is PerspActive in 2016 opgericht om in wisselende coalities van leden complexe ontwikkelingsprogramma's, met name in Afrika, op te zetten.

Brancheorganisaties

Het Leger des Heils is een actieve deelnemer aan tal van overlegplatformen in het maatschappelijk middenveld. De organisatie participeert in een aantal zorggerelateerde brancheorganisaties waaronder: Federatie Opvang, Sociaal Werk Nederland (voorheen MO-groep), Jeugdzorg Nederland, Actiz en GGZ Nederland. Ook is het Leger des Heils 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 textielherwinningindustrie en de NVRD – Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement.



Family Tracing Services

Het Leger des Heils zet zich in voor de opsporing van vermiste familieleden (Family Tracing Services). Jaarlijks worden er 100 tot 150 aanvragen ingediend die in ca. 50 procent van de gevallen leidt tot opsporing van vermiste personen en 30 procent tot herstel van familierelaties.

Vaak gaat het om kwetsbare groepen (waaronder mensen die na een periode van dak-/thuisloosheid weer het contact willen herstellen met hun familie). Het lukt hen vaak niet om iemand zelf te traceren en zonder begeleiding de relatie te herstellen. Voor deze mensen zet de Family Tracing Services van het Leger des Heils zich om niet in. Het Nederlandse Rode Kruis neemt op dit moment geen sociale aanvragen meer aan (alleen nog waar het gaat om vluchtelingen, e.d.) en verwijst deze door naar het Leger des Heils.

Het Leger des Heils in Nederland maakt onderdeel uit van een internationale organisatie (The Salvation Army is actief in 128 landen wereldwijd) waardoor we ook in staat zijn om familierelaties over landsgrenzen heen op te sporen en te herstellen.

Onze Family Tracing Services maakt gebruik van de eigen deelnemers database, internet, contacten met (zorg) instellingen en waar mogelijk basisgegevens uit de Basis Registratie Personen. Over dit laatste heeft het Leger des Heils met diverse gemeenten specifieke afspraken gemaakt.

Belangrijke aspecten in deze afspraken betreffen een strikte naleving door het Leger des Heils/Family Tracing Services van de voorschriften uit de Wet Bescherming Persoonsgegevens alsmede voorwaarden uit de privacy- en beheerregeling BRP van desbetreffende gemeenten. Uit dien hoofde zal Family Tracing Services nooit persoonsgegevens aan derden verstrekken zonder de uitdrukkelijke toestemming van de persoon in kwestie. Een knelpunt in de dienstverlening is dat steeds meer gemeenten geen gegevens meer verstrekken vanwege aangescherpte privacywetgeving. Family Tracing Services is in overleg met het ministerie van Binnenlandse Zaken over het verkrijgen van de status 'vrije derde'.

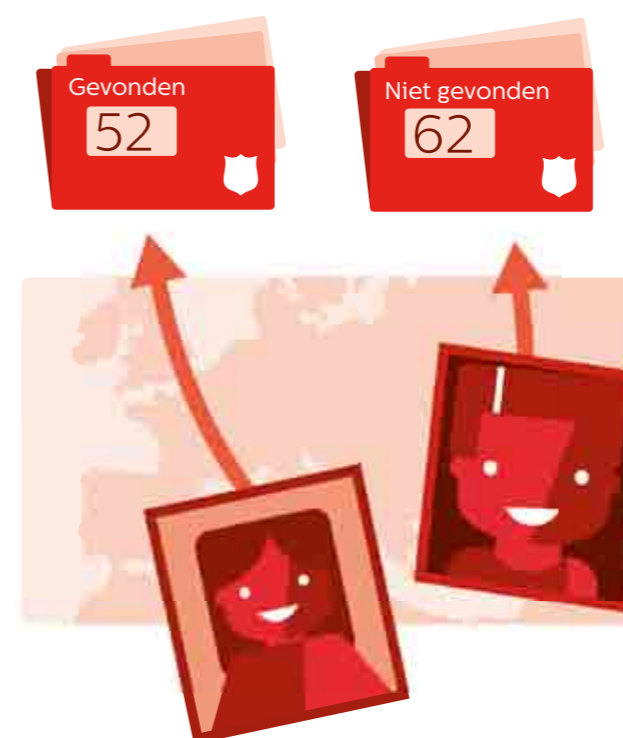
Het Leger des Heils zet zich in voor herstel van het gewone leven van de deelnemers. Herstel van relaties maakt hier een belangrijk onderdeel van uit. Binnen de maatschappelijke hulpverlening zien we cliënten die door diverse (vaak problematische) omstandigheden het contact met familie zijn verloren. Juist voor hen is het belangrijk dat ze op weg geholpen worden en indien nodig begeleiding krijgen om dat contact te herstellen. In de komende periode zal Family Tracing Services zich nadrukkelijker inzetten om deelnemers op hun verzoek te begeleiden in het herstel van familierelaties.

Voorbeeld uit de praktijk

Johannes benaderde Family Tracing Services met de vraag of wij zijn broer konden vinden. Hij schreef dat zijn broer dakloos was en problemen had met alcohol- en drugsgebruik. Johannes wilde zijn broer Benny graag helpen om zijn leven weer op de rit te krijgen.

Johannes kon hem zelf niet vinden, maar Benny zou regelmatig bij het Leger des Heils hebben aangeklopt. Dankzij de afdeling Family Tracing Services van het Leger des Heils kon hij getraceerd worden en met hulp van de medewerkers in de Leger des Heils Dagopvang werd Benny op de hoogte gesteld van de zoektocht van zijn broer. Inmiddels is er geregeld contact en probeert Johannes zijn broer te helpen om zijn leven weer op de rit te krijgen.

Bovenstaand voorbeeld is volledig authentiek, de namen zijn echter gefingeerd.



Statistieken

	2016		2015	
Personen gevonden met hereniging	28	25%	42	40%
Personen gevonden zonder hereniging	24	21%	25	24%
Personen niet gevonden	62	54%	38	36%
Totaal afgesloten	114	100%	105	100%

FTS zal zich ook in 2017 inzetten om familieleden te zoeken en contactherstel mogelijk te maken.



The Amsterdam Project

Vijf dakloze mensen stonden drie maanden lang iedere dinsdagavond centraal op RTL4, in het programma 'The Amsterdam Project'. De vraag: kunnen zij met behulp van tienduizend euro en een boekje met contactgegevens van hulpverleners terugkeren in de maatschappij? Het Leger des Heils droeg de cliënten aan. Is het experiment geslaagd?

"Het is veel meer geworden dan een tv-programma," zegt tv-maker Beau van Erven-Dorens. "Het werd een sociologisch experiment naar hoe daklozen in vredesnaam uit de misère moeten komen." In dat proces staat Beau soms huilend en tierend op straat.

The Amsterdam Project, uitgezonden van oktober tot december 2016, is gebaseerd op een onderzoek in Londen, waar de lokale hulporganisatie Broadway dertien daklozen ieder drieduizend pond gaf, met daarbij één vraag: wat denk je zelf dat goed voor je is? "Dat is een enorm succes geworden," zegt Beau. "Anderhalf jaar later hadden zeven van hen een dak boven het hoofd. Dus ik dacht aan het begin van ons experiment echt: ik ga die dakloze mensen een enorme boost geven."

Eén studie niet afmaken, een beetje pech erbij en jouw situatie is die van Marco

Geen show

Henk Dijkstra, directeur Goodwill Centra Amsterdam van het Leger des Heils, is de man die moest bepalen of het Leger Beau ging helpen bij dit experiment, ja of nee. "Een assistent van de burgemeester zei: 'Je moet Henk Dijkstra meekrijgen, anders gaat het je niet lukken'." Henk: "Beau heeft verschrikkelijk zijn best moeten doen om mij over de streep te trekken. Ik voelde er in eerste instantie niks voor. Tienduizend euro weggeven... En dan? Ik hoef geen programma dat bevestigt: zie je wel, het is allemaal niks, ze kunnen niks, ze krijgen geld en maken het op aan rare dingen." Beau praat zich de blaren op zijn tong. "Er zit een heel apparaat aan mensen klaar waar de daklozen op terug kunnen vallen; ze krijgen echt niet zomaar geld om het vervolgens helemaal zelf uit te moeten zoeken," zo betoogt hij. Beau heeft zich aan zijn woord gehouden, zegt Henk. "Het was zijn eerlijkheid die uiteindelijk de doorslag gaf. Hij zei: 'Henk, we gaan hier geen show van maken. Ik doe niks ten koste van cliënten. Als dingen niet beval-

len, bel me.' Daar heeft hij zich geweldig aan gehouden en dat kan ik enorm waarderen." Andersom gaf Henk vooraf een waarschuwing mee aan Beau: "Kijk uit, zei ik. Je wilt alles voor ze doen. Maar ze laten je ook zo vallen als een baksteen. En dat is ook gebeurd."

Beau ontmoet daklozen op hun eigen plek op straat. Hooft hun hele verhaal. En reikt hen dan de hand: "Wil je een start maken met een geldbedrag en een groep

boevenstreken, zegt ja op Beau's voorstel. Evenals Marco, een intelligente twintiger, Cheyenne, een veerkrachtige tienermoeder, ex-parkeerwachter Gerrie, en gokverslaafde Alan. Hun verhalen zeggen: dit kan iedereen overkomen. Eén studie niet afmaken, een beetje pech erbij en jouw situatie is die van Marco.

Hulpverlening nieuwe stijl

Het geld en het boekje vol hulpverleners leiden tot het opentrekken van een kast met lijken. Schulden, niet ingeschreven staan, maar meer nog dan dat: hoopeloosheid. Marco zegt in het programma: "Niemand die ik van straat ken, is ooit van de straat af gekomen." Daar zit dan ook meteen de kern van het experiment. "We lieten iedereen zelf beslissen hoe hun toekomst eruit moest zien," zegt Beau. "Zolang hulpinstanties zeggen: doe dit, gedraag je zo, worden mensen behandeld als een formule. Ze voelen zich niet serieus genomen. En dat worden ze ook niet." Henk: "Het is een enorme omslag die we nu maken. Onze attitude was heel lang: de cliënt moet accepteren hoe wij dit aanpakken. Tegenwoordig beginnen we met

hulpverleners? Mag ik jou helpen om jezelf te helpen?" Dat kruipt onder zijn huid. "Je verwacht in Nederland niet dat een man van 68 op straat moet slapen. Maar dat gebeurt hier wel. Het is verschrikkelijk." De 68-jarige Lolle, een man met





vragen stellen: 'Wat zou jij graag willen? Hoe kunnen we jouw ervaringsdeskundigheid gebruiken in onze hulpverlening?'

Beau: "Dat vertrouwen is de olie in de motor. Die motor gaat weer lopen. En bij degenen die kans van slagen hebben, moet je dan aan de bak."

Het wordt hulpverlening nieuwe stijl: mensen een eigen plek geven in plaats van onderbrengen in de nachtopvang. Beau en Henk regelen huizen, opleidingen, trajecten voor een rijbewijs, banen, schuldhulpverlening. Beau ziet meer instanties en loketten dan hij in zijn leven heeft gezien. Vechten is het. "Ik snap het niet," zegt hij, "en die daklozen al helemaal niet. Het zit niet in de hulpverleners, maar in al die instanties. In Nederland vinden we dat mensen die fouten maken gestraft moeten worden. Val je als dakloze even in slaap op een bankje? Honderdveertig euro boete. Vervolgens besteedt de overheid duizenden euro's aan rechtszaken om het geld te krijgen wat die dakloze helemaal niet heeft. Om hem daarna in de bak te stoppen. Stroperig is het, gekkenwerk. Duur voor de overheid en het helpt niemand." Beau regelt ook een huis voor Lolle. Maar die vooruitgang staat op losse schroeven

zodra blijkt dat Lolle niet ingeschreven staat in de stad. "Deze man heeft twaalf jaar op straat gewoond in deze stad. En hij krijgt geen bewijs. Het is echt een vuile tyfuszooi," huilt Beau op straat.

Bedreigingen

Tegelijkertijd gebeurt wat Henk heeft voorspeld. Beau stalkt een weekend lang mensen van het Leger om een woning te regelen voor een van de deelnemers en bekritiseert zelfs de burgemeester openlijk over de bureaucratie.

Lolle slaat weer aan het vechten in de nachtopvang. Beau dringt zo aan dat Henk hem belt: "Nu hou je je gedeisd. Wees nuchter en waakzaam – mijn lijfspreuk uit Petrus 5:8. Ze laten jou ook zo vallen." En dat gebeurt. De deelnemer die Beau zo graag had willen helpen, verpest het zelf volledig. In het conflict dat volgt, wordt Beau zelfs door hem bedreigd. Dat is een enorme teleurstelling. Beau: "Henk en ik hebben elkaar een paar keer aangekeken en gezegd: hoe kan het dat we alles hebben gedaan wat binnen onze

macht ligt, en het toch niet is gelukt? Toch: als iets niet meteen succes heeft, geloof ik niet dat het ook zinloos is. Het heeft ontzettend veel zin om daklozen meer hoop te geven. Hoe een mens zichzelf weer kan oprichten, is ongelooflijk."

Zodra je cliënten niet meer behandelt als een formule, komt alles dichterbij, is de conclusie van het programma. Teleurstellingen, maar ook de overwinningen. Cheyenne haalt haar rijbewijs, woont met haar kindje samen en wordt stewardess. Alan wil nu zelf hulpverlener worden. Gerrie's droom om vrachtwagenchauffeur te worden, komt uit. Henk: "Hij zei vooraf: dat wordt niks. Nou zit hij op die vrachtwagen. Je had zijn ogen moeten zien..." Drie van de vijf deelnemers zijn goed uit dit experiment gekomen. Henk: "We zijn bezig, met mensen in de nachtopvang: je slaapt hier, maar het kan zo niet blijven. Maar om die hulpverlening nieuwe stijl te doen, te extramuraliseren, heb je wel twee dingen nodig. Je moet goed selecteren voor wie deze methode werkt. En we hebben meer goede, betaalbare accommodaties nodig. Dat komt mondjesmaat vrij. We hebben laatst in één keer 75 appartementen weten te verkrijgen van 25m², in een gedateerd kantoorpand aan de Hilversumsestraat in Amsterdam. Daar huurden we al vier verdiepingen als kantoorruimte, en in overleg met de eigenaar transformeren we nu acht verdiepingen voor ambulante zorg. De oplevering verwachten we op 1 mei 2017, en we huren het voor vijftien jaar. Dat geeft een gigantische boost. Maar we moeten wel gas blijven geven. Juist omdat dit experiment heeft bewezen: het kán wel."

Hoe een mens zichzelf weer kan oprichten, is ongelooflijk

Bouwen aan een nieuw bestaan, waarin men samen zorgen deelt.



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 Heils-rechtspersonen.

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 worden 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 eenhoofdige kerkelijk leider van het Kerkgenootschap Leger des Heils. Hij wordt daarin bijgestaan door de Financiële Raad Kerkgenootschap.

De algemene dagelijkse leiding van het Kerkgenootschap en de stichtingen (behoudens de stichting Leger des Heils Majoor Bosshardt prijs voor-een-betere samenleving) berust bij een aantal bezoldigde directeurs. 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 statutaire directeurs van de betreffende stichting en stelt hun arbeidsvoorwaarden vast. Het toezichthoudende orgaan bepaalt het aantal statutaire directeurs en regelt de verdeling van taken en bevoegdheden tussen de directeurs. 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 betref-



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

Periodiek wordt door het CBF getoetst of het Leger des Heils voldoet aan de CBF erkenningseisen. Hiertoe worden onder meer de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en dit algemeen jaarverslag ter beoordeling overlegd.

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

- Zorgbrede Governance Code;
- Reglement CBF-erkenning Goede Doelenorganisaties (uitgifte december 2016);
- Codes en richtlijnen voor leden Goede Doelen Nederland;
- 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 2016 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.I.J. van Vliet, commandant
- Kolonel H. Andersen, chef-secretaris
- Lt.-kolonel J.A. den Hollander, financieel secretaris
- Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter, territoriaal presidente vrouwenorganisaties
- Kolonel L. Andersen, territoriaal secretaresse vrouwenorganisaties

Stichting Majoor Bosshardt Prijs voor-een-betere-samenleving

- Commissioner drs. J.C.I.J. 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
- Lt.-kolonel J.A. den Hollander, secretaris/penningmeester bestuur
- Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter

Stichting Leger des Heils Dienstverlening / Stichting Leger des Heils ReShare

- Commissioner drs. J.C.I.J. van Vliet, voorzitter
- Kolonel H. Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel J.A. den Hollander, ambtelijk secretaris
- Dhr. M.P. Heijboer
- Dhr. H.G. Vollmuller
- Vacature

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

- Commissioner drs. J.C.I.J. van Vliet, voorzitter
- Kolonel H. Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel J.A. den Hollander, 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.I.J. van Vliet, voorzitter
- Kolonel H. Andersen, vice-voorzitter
- Lt.-kolonel J.A. den Hollander, penningmeester
- Mw. drs. M. Trompetter, secretaris
- Dhr. mr. drs. A.J. Lock
- Dhr. mr. D.J. Rutgers
- Dhr. drs. P.W.D. Venhoeven
- Mw. M.F.D. Waling-Huijsen
- Dhr. drs. J. Wiene

Directies

Kerkgenootschap Leger des Heils

- Majoor drs. R.W.E. de Vree, operationeel directeur

Stichting Leger des Heils

- Lt.-kolonel J.A. den Hollander, stichtingsdirecteur

Stichting Leger des Heils Dienstverlening / 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

Geen externe nevenfuncties.

Kolonel L. Andersen

Geen externe nevenfuncties.

Majoor S.R. Evans

Geen externe nevenfuncties.

Luitenant-kolonel J.A. den Hollander

- Lid bestuur MissieNederland

Majoor drs. R.W.E. de Vree

Geen externe nevenfuncties.

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

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

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
- Voorzitter Raad van Toezicht Zeeuwse Huisartsen Coöperatie
- Voorzitter bestuur Stichting Ondersteuning Mantelzorg en Vrijwilligers te Goes
- Voorzitter bestuur Stichting Vrienden Cliënten Emergis te Goes
- Lid korpsraad & pastorale raad korps Goes Leger des Heils
- Lid 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 Stichting Cavalerie Ere Escorte

De heer mr. D.J. Rutgers

- Advocaat en partner Rutgers & Posch te Amsterdam
- Vice chair 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 en commissie Top Voetbal van de Koninklijke Haarlemse Football Club
- Lid Beroepingscommissie Predikant Adventskerk Aerdenhout

De heer P. Stigter

- Secretaris/Penningmeester Eerste Vereniging van Vogelvrienden, Almere
- Assistent penningmeester korps Almere
- Administrateur korps Lelystad

Mevrouw drs. M. Trompetter

- Organisatieadviseur, Corona Consultancy
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Rabobank
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht GGZ Friesland
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Rijnstate, Arnhem

De heer drs. P.W.D. Venhoeven

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

De heer H.G. Vollmuller

- Mede-directeur/eigenaar RISK Verzekeringen BV
- Mede-directeur/eigenaar RISK ventures BV
- Directeur Groot Aandeelhouder Vollmuller 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-SVG
- Voorzitter Commissie Ethiek jeugdzorg CNV Zorg & Welzijn
- Coördinator Filosofisch Café Haarlem

De heer drs. J. Wienen (aftredend per 01-01-2017)

- Burgemeester van Katwijk (tot 21-09-2016)
- Burgemeester van Haarlem (sinds 21-09-2016)
- 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 van het Nidos (voogdij-instelling voor minderjarige asielzoekers)
- Lid redactie Kontekstueel
- Voorzitter redactie Bestuursforum
- Lid bestuur veiligheidsregio Hollands-Midden (tot 21-09-2016)
- Lid bestuur veiligheidsregio Kennemerland (sinds 21-09-2016)
- 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	onbepaald	
Commissioner M.E. van Vliet-de Rooter ¹	2 juni 2010	onbepaald	
Kolonel H. Andersen ¹	1 september 2014	onbepaald	
Kolonel L. Andersen	1 september 2014	onbepaald	
Lt.-kolonel J.A. den Hollander ¹	14 november 2016	onbepaald	
Majoor S.R. Evans ¹	1 juni 2014	14 november 2016	
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 juni 2018
De heer P. Stigter ²	1 april 2013	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	1 april 2013	1 april 2017	1 april 2021
De heer H.G. Vollmuller	2 oktober 2014	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-Huijzen ³	11 april 2012	30 juni 2016	30 juni 2020
De heer drs. J. Wienen ²	28 oktober 2009	30 juni 2014	1 januari 2017

¹ De commandant, de territoriaal presidente vrouwenorganisaties, de chef-secretaris en de financieel secretaris zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Uit hoofde van deze aanstelling geldt dat deze personen niet vallen onder het reguliere rooster van aftreden, waarbij echter wel de (eventuele) herbenoeming in het bestuur van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving formeel wordt bekrachtigd.

² Deze functionarissen zijn voorgedragen door de (Centrale) Ondernemingsraad. In de ontstane vacature voor bestuur Dienstverlening/ReShare zal worden voorzien.

³ Functionaris op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad.

Medezeggenschap

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

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) is samengesteld uit afgevaardigden van de lokale ondernemingsraden van de werkeenheden van deze stichtingen. 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 2016 waren er regelmatig overlegvergaderingen 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 2016 een aantal malen vergaderd met de leiding van het Kerkgenootschap Leger des Heils.

Centrale Ondernemingsraad W&G/LJ&R

In 2016 vond er zeven keer een overlegvergadering plaats tussen de Centrale Ondernemingsraad en de stichtingsdirectie. Twee van deze overlegvergaderingen werden bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht. In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: Sociaal jaarverslag 2015, Jaardocumenten 2015, Meerjarenbeleidsplan 2017-2020, Kadernotitie Begroting 2017, Ontwikkelingen arbeidsverzuim, Inzet van Vrijwilligers, Loopbaan- en individueel keuzebudget CAO W&MD, Voortgang Rise Up en verkenning van het medezeggenschapstraject, Doorlopend Sociaal Plan, Adviesaanvraag eigenrisicodrager ziekwet, Privacybeleid in het kader van Wet Meldplicht Datalekken, Adviesaanvraag nota vrijwilligersbeleid 'Over Bruggen' en Klokkenluidersregeling in relatie tot Wet Huis voor Klokkenluiders

Ondernemingsraad Dienstverlening

De OR Dienstverlening is in 2016 acht maal in de formele setting bijeen geweest voor gezamenlijk overleg en aansluitend overleg met de directeur Dienstverlening. In het overleg met de directeur Dienstverlening is een aantal belangrijke zaken aan de orde geweest, waaronder het project RiseUp waarin mogelijkheden voor optimalisatie en/of centralisatie van backoffice activiteiten aan de orde waren. Daarnaast is aandacht besteed aan de salderings- en uitrustingsregeling en de loopbaanregeling. Een aantal onderwerpen had specifiek betrekking op Stichting Leger des Heils ReShare: de strategische ontwikkelingen en verbreding van het bedrijfsmodel en de totstandkoming van het nieuwe arbeidsvoorwaardenreglement. Tijdens een van de vergaderingen met de directeur was tevens een bestuurslid van Stichting Dienstverlening aanwezig.

Landelijke Cliëntenraad W&G/LJ&R

In 2016 vond er vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de statutair directeur van de stichtingen W&G en LJ&R. Twee van deze overlegvergaderingen werden bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht. In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: de functie van cliëntvertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris, cliënttevredenheidsmeting, ervaringsdeskundigheid, privacyreglement deelnemers, vrijwilligersbeleid, collectieve zorgverzekering voor deelnemers, hitteprotocol, registratie AED's, protocol overlijden, vernieuwde zorg-, somatische screening, aanpak vermoeden huiselijk geweld, betrokkenheid deelnemers en cliënttafels.

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

Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg alsmede Jeugdbescherming & Reclassering hebben een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht om zorg te dragen voor een systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de zorg. Het (digitale) kwaliteitshandboek is hierin een belangrijke factor. Het geeft medewerkers de mogelijkheid om op de werkplek de up-to-date versies 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 2016 is het HKZ-certificaat met drie jaar verlengd.

Clïenttevredenheid

In 2016 is binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) een clïenttevredenheidsmeting gehouden. Deze meting werd uitgevoerd door een onafhankelijk geaccrediteerd meetbureau. In totaal hebben 2.011 (2014: 2.134) clïënten deelgenomen. Uit de rapportcijfers per sector komt naar voren dat de tevredenheid van clïënten over de geboden zorg en hulp is verbeterd ten opzichte van 2014.

De uitkomsten van de metingen zijn besproken met de Landelijke Clïëntenraad.

In overleg zijn de belangrijkste verbeterthema's geselecteerd:

Resultaat van de hulp

Zinnvolle dagbesteding

Herstel van relaties

Effect van de hulp

Informatievoorziening

Cijfers clïenttevredenheid	2016	2014
Beschermd wonen	7.0	6.5
Ambulante hulpverlening	8.3	8.3
Niet-ambulante hulpverlening	6.7	6.6
Verzorging, verpleging en thuiszorg	7.8	7.1
Psychogeriatric	7.8	7.2



2.011 clïënten hebben deelgenomen aan het tevredenheidsonderzoek



Klachten

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) hebben een klachtenprocedure voor cliënten en hulpvragers. Hierin staat vermeld op welke manier de behandeling van klachten van hulpvragers in de werkeenheden geregeld is. Voorts functioneert er een klachtencommissie ten behoeve van de werkeenheden van W&G en werkt LJ&R met een klachtencommissie voor Jeugdbescherming en een klachtencommissie voor Reclassering.

In 2015 heeft de externe klachtencommissie van W&G 24 klachten ontvangen, de klachtencommissie van de Reclassering 7 klachten en de klachtencommissie van de Jeugdbescherming 41. De aanbevelingen die de commissies aangaande de behandelde klachten hebben gedaan, zijn overgenomen.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) is een onafhankelijke stichting die belast is met de uitvoering van de erkenningsregeling voor Goede Doelen. Deze nieuwe regeling is per 1 januari 2016 ingevoerd ter vervanging van het CBF Keurmerk voor Goede Doelen. Een van de belangrijkste taken van het CBF is het beoordelen van fondsenwervende instellingen volgens de nieuwe erkenningsregeling. Stichting Leger des Heils Fondsenwerving beschikt namens de consolidatiekring Leger des Heils over de CBF-erkenning. Begin 2015 is een hertoetsing uitgevoerd voor het voormalige CBF Keur en is dit weer voor drie jaar toegekend. Begin 2016 heeft een screening plaatsgevonden voor de nieuwe erkenningsregeling en is deze ook toegekend.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving is al 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 klachtenpro-

cedure 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 2016 werden 2,0 miljoen mailpacks verspreid, waarvan 1,3 miljoen aan actieve donateurs en 0,7 miljoen aan potentiële donateurs. In 2016 werden 31 schriftelijke klachten geregistreerd. De registratie betreft uitsluitend inhoudelijke en schriftelijke klachten en klachten via e-mail. Onderwerpen die aan de orde komen zijn o.a.: vragen over incasso's, benadering via telemarketing, geen post meer sturen, toonzetting brieven, personeelsbeleid t.a.v. christelijke identiteit, fraudezaak en de houding van het Leger inzake de grote nalatenschap en de berichtgeving hierover. Uit deze klachten is echter geen specifiek onderwerp te herkennen dat er uitspringt. Alle vragen en meldingen die telefonisch binnenkomen worden meteen administratief verwerkt of beantwoordt. Deze worden niet geregistreerd.

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 tot en met 2018 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 voor tegemoetkoming aan behoeften die lokaal in ontwikkelingslanden gesignaleerd worden. Dat gebeurt aan de hand van een internationaal gestandaardiseerde werkwijze waarbij eigenaarschap bij alle belangen geborgd is.

De lokale context is de maat waarnaar initiatieven ontwikkeld, geïmplementeerd en ondersteund worden. De verwachting is dat het meten van effectief resultaat ('impact') kan helpen bij de verbetering van de bedrijfsvoering en de communicatie met de verschillende belanghebbenden in binnen- en buitenland.



Het Leger des Heils als geestelijk thuis

'Ik werd geraakt door de onderlinge betrokkenheid'

"Toen ik in Wageningen ging studeren en daar een baan kreeg, besloot ik er een kerk te zoeken. Ik ben redelijk systematisch te werk gegaan: ik bezocht zes kerken, streepte er vervolgens drie af en bezocht de overige drie nog een paar keer. De PKN-gemeente had diepgaande preken, de baptistengemeente zat vol jonge leeftijdsgenoten met plannen en energie, en dan was er het Leger des Heils waar geloof heel praktisch wordt. Aan het einde van de zoektocht had ik het meeste zin om terug te gaan naar het Leger. Dus die werd het!"

"Er hangt een heel open sfeer tijdens de diensten en iedereen doet mee. Dat vind ik erg indrukwekkend. Het draait niet om de voorganger. Voor de dienst is het hele orkest al aan het

toeteren en tijdens de dienst zijn er gebeden, lezingen en getuigenissen van gemeenteleden.

Wat me het meeste aanspreekt en raakt is de onderlinge betrokkenheid. De leden delen persoonlijke getuigenissen, durven hun zwaktes te laten zien. Het zijn niet allemaal stralende, geweldige verhalen. Vaak vertellen mensen ook over de moeilijkheden waar ze tegenaan lopen. Dat doe je toch alleen als je je veilig en op je gemak voelt? Verder spreekt de praktische kant me erg aan. Aan het korpsgebouw vast zit Bij Bosshardt, een open huis voor mensen uit de buurt, waar ze geregeld met elkaar eten, naaicursussen volgen en Nederlands leren. In de Nederlands Gereformeerde gemeente waar ik ben opgegroeid zat ik vaak met m'n handen omhoog, zo van: jullie

zeggen dat we eropuit moeten, maar wanneer gaan we dat nou doen? Bij Bij Bosshardt kunnen je handen uit de mouwen.

Mijn toekomst bij het Leger des Heils ligt nog open. Dit jaar rond ik namelijk mijn studie af en daarna is het nog één grote mistwolk. Ik kan stagelopen in Australië, promoveren aan de universiteit of aan de slag bij veredelingsbedrijven in het westen van het land. Het kan heel goed dat dan weer dezelfde zoektocht begint naar de juiste kerk, mét een afstreeplijstje. God is tenslotte niet gebonden aan een kerkgenootschap en geen enkele kerk is heilig. Maar voor nu voel ik me hier thuis en help ik graag bouwen."

Chris van Dam (23) is student Plantenwetenschappen in Wageningen.



‘Je wordt met open armen ontvangen’

“In december 2014 werd ik door een mevrouw van het Leger des Heils op straat aangesproken. Of ik met mijn kinderen naar het kinderkerstfeest wilde komen. Het was precies wat ik op dat moment nodig had!”

“Ik ging door een zware periode in mijn leven. Gevlucht voor mijn agressieve ex-man was ik in Zeeland beland, ver weg van mijn familie, in een crisiscentrum. Het was niet meer veilig bij hem, dus ik heb mijn kinderen meegenomen en ben vertrokken. Natuurlijk bleef ik strijdlustig voor mijn kinderen, maar het was een moeilijke tijd. Ik ging al heel lang niet meer naar de kerk, omdat ik het allemaal niet met elkaar kon rijmen. Totdat Tonnie van het Leger des Heils mij dus aansprak. Er was iets aan haar waardoor ze mij overtuigde om naar de kerstviering te gaan met mijn zoons. Later was er nog een Paasviering. Sindsdien ga ik

bijna elke zondag weer naar de kerk. Het was de gezelligheid die me aansprak. Je wordt met open armen ontvangen. Dat was zó anders dan wat ik gewend was van de kerk! Muziek, veel zingen, de manier van preken – het spreekt mij nog steeds erg aan. Bovendien worden mijn kinderen hier goed opgevangen. Ik moest er wel aan wennen dat er een vrouwelijke dominee was, hoor. Maar de Bijbel wordt goed uitgelegd en ze betrekken de kinderen erbij.

De eerste kerkdiensten heb ik alleen maar kunnen huilen. Ik had steeds een brok in m'n keel. Daar sprak ik mijn majoor een keer op aan en toen zei ze: ‘Dat ben ik niet geweest hoor, dat is de Heilige Geest.’ Toen kreeg ik door dat ik me wel van de Heer had afgekeerd, maar Hij zich niet van mij. Mijn kinderen zijn blij, ze hebben helemaal hun draai gevonden. Ze bidden voor het slapen gaan, er wordt minder

gevloekt in huis en mijn oudste zoon is bezig met de jongsoldatenlessen. Hij vindt het zelfs jammer dat de lessen maar één keer in de twee weken zijn. In september heb ik mijn kinderen in de kerk opgedragen aan de Heer. Ik heb Zijn steun nodig bij het opvoeden en beloofde het zo goed mogelijk volgens zijn Woord te doen.

Hier accepteren ze je zoals je bent. Ik ben afgedwaald, maar ik ben weer teruggekomen. Dáár gaat het hier om. Het geeft zoveel rust. God is weer dichtbij. Misschien moet ik in de toekomst verhuizen. Hopelijk vind ik dan weer nieuwe contacten bij het Leger. Want wat er ook gebeurt, ik wil bij het Leger des Heils blijven.”

Loura van Wingerden (41) is moeder van twee jongens van 7 en 12 en vrijwilliger voor het Leger des Heils. De jongens op de foto zijn niet Loura's zoons.

‘Jezus is hier niet uit de kerk verdwenen’

“Wiebe had een plek nodig om zijn kop te verzetten. We gingen twee jaar geleden door een moeilijke periode met onze familie, dat moest hij ergens kwijt. Hij begon toen met kledingzakken sjouwen in de kledingwinkel van het Leger des Heils. Je frustratie eruit boksen, maar dan anders. We kwamen daar al wel vaker, maar gingen steeds meer meedoen. Op een gegeven moment hielpen we tijdens Kerst met de maaltijd voor dak- en thuislozen en dat was heel speciaal. We merkten meteen dat dit in ons hart zat. Zo'n maaltijd biedt concrete hulp. Het was hoe Kerst hoorde te zijn. Bij het Leger des Heils praten ze niet alleen, ze dóen ook.”

“We voelden dat God ons hier wil hebben. Zonder rancune of ruzie zijn we weggegaan bij onze vorige gemeente. De doorslag kwam toen we

met eigen ogen zagen dat ze in het Leger de dingen met hun hart doen. Het is de echtheid. Niemand is beter dan de ander.

Bij deze gemeente kunnen we echt wat betekenen. Niet op de voorgrond, maar mét elkaar kunnen we een hoop dingen doen. Deze gemeente is voor ons een warm nest gebleken. Bovendien klopt het theologisch ook, iets wat we erg belangrijk vinden. Jezus is bij het Leger des Heils niet uit de kerk verdwenen. De Heilige Geest wordt ook betrokken bij de kerkdiensten en het woord dat gesproken wordt klopt. Het is echt. Het is geen opgedreund theologisch hoogstandje waarvan je bij de koffie zegt: nou nou, dat was een interessante preek. We zijn ook weleens naar conferenties en vrijwilligersdagen geweest en daar is het precies hetzelfde. Jezus heeft een prominente plaats en dat vinden wij fijn.

Wat de volgende stap is? Dat leggen we in gebed bij God neer, net als bij onze keuze toentertijd om ons bij het Leger des Heils aan te sluiten. Het trekt ons om heilssoldaat te worden. Misschien zelfs – we zijn tenslotte nog jong – officier. Maar het is belangrijker dat we eerst onze lessen afmaken en dan afwachten wat God wil. Wij hebben onze ideeën, maar we willen dit niet zonder Hem doen.”

Wiebe (34) en Karin (33) de Witte wonen in Lelystad met hun vier kinderen en volgen rekrutenlessen.

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.

In 2016 steeg het arbeidsverzuim van 5,8% in 2015 naar 6,1 procent in 2016. De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand in 2016 was 41,2 jaar, in 2015 was dit 39,6 jaar. De vrouw-man-verhouding (71%-29%) bleef binnen het Leger vrijwel gelijk aan eerdere jaren.

In het tevredenheidsonderzoek dat in 2016 onder medewerkers binnen Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorgs en jeugdbescherming en reclassering is gehouden geven medewerkers het Leger des Heils als werkgever een rapportcijfer van 7,3. Medewerkers zijn trots op hun werk en op de organisatie, zij vinden het werk dat zij doen zinvol en achten zich goed toegerust om hun werk te doen. Minder tevreden zijn zij over de mate van informatie die zij ontvangen over de organisatie en over de manier waarop de afdeling is georganiseerd. De werking van de applicaties waarden zij matig.

Onderscheidend karakter

Het behoud van de christelijke identiteit en een aantal specifieke cultuurelementen van het Leger des Heils, hebben voortdurend aandacht nodig. Laagdrempeligheid, vasthoudendheid, samenhangende zorg/hulp en zingevingsgerichtheid. De Leger des Heils Academie biedt o.a. geac-

crediteerde trainingen en cursussen die het mogelijk maken om met interne trainingen en trainers punten te behalen voor kwaliteitsregisters waar medewerkers geregistreerd staan. 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 management-opleidingen.

De Leger des Heils Academie heeft ook geregistreerde coaches en supervisors (eigen medewerkers) beschikbaar heeft voor begeleidingstrajecten van medewerkers in het land. Daarnaast leidt de Academie medewerkers op tot intervisor middels de intervisorentraining.

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, geweld en pesten (SIAG-P). 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-P.

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 directeuren en toezichthouders) actief in de welzijns- en gezondheidszorg,

jeugdbescherming en reclassering ligt het beloningsniveau onder het betreffende maximum dat gesteld is in de Wet Normering Topinkomens. De beloning van de directie en medewerkers werkzaam op het gebied van fondsenwerving, ligt onder het betreffende maximum van de Regeling Beloning Directeuren van goede doelen.

Naast de cao 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 suppletierегeling.

Heilsofficieren

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

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.



**Bouwen aan
een nieuw bestaan,
waar iedereen
in vrede leeft.**

Hoofdpijnen van **financiële** beleid

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

Verschillend profiel van inkomsten

Alle juridische onderdelen van het Leger des Heils in Nederland hebben de opdracht en de verantwoordelijkheid om een gezonde financiële huishouding te voeren.

De entiteiten hebben ieder een ander profiel van inkomsten: bij het Kerkgenootschap ligt de nadruk op lokale kerkelijke inkomsten waarbij een belangrijk deel van de sociale activiteiten wordt gefinancierd door toedeling van ontvangen nalatenschappen via de centrale Leger des Heils-organisatie. Dit werk wordt vooral uitgevoerd door vrijwilligers. De inkomsten van welzijns- en gezondheidszorg/jeugdbescherming en reclassering bestaan hoofdzakelijk uit ontvangen subsidies en zorgdeclaraties (Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdwet, Wet Langdurige Zorg, Zorgverzekeringswet, Reclassering en Forensische Zorg). De landelijke kledinginzameling 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 Heils-organisatie. 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 fondsenwervende inkomsten, worden financiële middelen gefaseerd beschikbaar gesteld aan de doelstelling en worden ze in die tussenperiode als bestemde reserves en fondsen verantwoord bij Stichting Leger des Heils

respectievelijk Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. De betreffende reserves en fondsen zijn geormerkt ten behoeve van Kerkgenootschap Leger des Heils (inclusief 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

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving houdt zich bezig met het werven van fondsen. Deze stichting is als goed doel erkend door het CBF volgens de nieuwe erkenningsregeling die per 1 januari 2016 is ingevoerd ter vervanging van het bestaande CBF Keurmerk.

Groeidoelstelling

Eind 2015 is door het Leger des Heils een stevige groei-doelstelling geformuleerd voor de jaren 2016 t/m 2018. Deze groei-doelstelling werd ingegeven door de grotere geldbehoefte die vanuit de inhoudelijk activiteiten werd uitgesproken. Als doel is gesteld dat in 2018 de opbrengsten uit eigen fondsenwerving met 3 miljoen euro netto gestegen moeten zijn. In 2016 is 2 miljoen euro extra geïnvesteerd om deze groei te realiseren. De inkomsten zijn in 2016 conform planning gerealiseerd.

Geïntegreerde fondsenwerving

De fondsenwerving van het Leger des Heils werkt volgens een zogenaemde 'multichannelaanpak'. Daarbij zijn alle beschikbare direct marketingtechnieken in één brede strategie ondergebracht. Op die manier worden nieuwe donateurs geworven en wordt getracht hen als regelmatige donateurs te binden met als doel meer fondsen te werven voor onze doelstelling. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om donateurs niet alleen maar om geld te vragen, maar een relatie op te bouwen door hen breed te informeren en aandacht te besteden aan wensen en vragen. Het Leger des Heils zet bij de geïntegreerde fondsenwerving in op:

- direct mail (prospectmailings, themamailings 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);
- donateurwerving op straat en huis-aan-huis;
- werving van schenkingsovereenkomsten (een mix van direct mail en telemarketing);
- evenementen, 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-huis-collecte (als lid van Stichting Collecteplan met een vaste eigen collecteweek);
- social network fundraising (Dam tot Damloop, digitale collectebus en digitale kerstpot);
- actief relatiebeheer met donateurs die grotere bedragen schenken;
- uitnodigen donateurs voor informatiebijeenkomsten op locatie en werkbezoeken;
- uitgave van het donateursmagazine Kans;
- uitgave van een verkort jaarverslag voor donateurs;
- indienen van projectaanvragen bij vermogensfondsen en overheden;
- volgen van EU Calls en indienen van aanvragen voor specifieke projecten en activiteiten;
- actief relatiebeheer op de zakelijke markt voor bestaande relaties;
- proactief zakelijke markt benaderen voor structurele samenwerking met een win-win oogmerk.

Nalatenschappen

De werving van nalatenschappen vormt een bijzonder onderdeel van het werk. Het Leger des Heils is traditioneel sterk 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, evenementen 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 veel contact met 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.

Bekendheid en waardering

Door middel van structurele onderzoeken, zoals de Chari barometer van onderzoeksbureau Mediad en de Kien monitor, wordt jaarlijks onderzoek gedaan naar de bekendheid en waardering van goede doelen bij het Nederlandse publiek. De spontane naamsbekendheid van het Leger des Heils als goed doel bij het Nederlandse publiek is al jaren stabiel, ±1%. Dit betekent dat maar weinig Nederlanders onze naam spontaan noemen als wordt gevraagd naar goede doelen. De geholpen bekendheid van het Leger des Heils scoort al vele jaren meer dan 95%! Dat wil zeggen

dat verreweg de meeste Nederlanders ons wel degelijk van naam kennen.

Ontwikkeling donateursbestand

Dankzij zijn donateurs kan het Leger des Heils nieuwe activiteiten ontwikkelen die aansluiten bij de behoeftes van medemensen zonder helper. De gehanteerde direct marketing strategie stoelt op de volgende drie pijlers:

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

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

De ontwikkeling van de aantallen donateurs:

	Actief	Inactief	Totaal
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
2016	246.934	288.513	535.447



535.447
donateurs

Verantwoording aan donateurs

In de themamailings 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 wij 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 2016 € 36,6 miljoen (2015: € 33,3 miljoen). Het percentage voor kosten eigen fondsenwerving bedroeg in 2016 19,5%. In 2015 bedroeg het kostenpercentage 15,4%. De opbrengsten uit nalatenschappen ten gunste van het Leger des Heils zijn de laatste jaren stabiel met een lichte trend omhoog. Het percentage kosten eigen fondsenwerving blijft binnen een acceptabele bandbreedte. In de nieuwe erkenningsregeling voor goede doelen, die is ingevoerd per 1 januari 2016, geldt hiervoor geen harde norm meer. Het oude CBF-keurmerk hanteerde een maximale kostennorm van 25%, deze is in de nieuwe erkenningsregeling echter komen te vervallen.

**€ Inkomsten uit fondsenwerving
36,6 miljoen**

Het bestuur van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving stelt fondsen ter beschikking aan de uitvoerende entiteiten binnen het Leger des Heils in Nederland. Voor de vaststelling en toetsing van de bijbehorende doelstellingen zijn de bestuurders en toezichthouders van deze entiteiten verantwoordelijk. 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.

Toelichting op fondsenwervende activiteiten

Kerstpot

Elk jaar houden korpsen van het Leger des Heils plaatselijke 'kerstpottenacties', onder meer ten behoeve van hun kerstvieringen en andere sociaal-maatschappelijke activiteiten. In 2016 is er extra aandacht besteed aan deze actie omdat hier naar de toekomst toe kansen worden gezien. Een traditioneel middel van werving in de drukke decembermaand waarmee het publiek open staat om extra aandacht te schenken aan de zwakkeren in onze samenleving.



Huis-aan-huiscollecte
€ 825.000

Landelijke huis-aan-huiscollecte

Sinds 2015 heeft het Leger des Heils bij de stichting Collecteplan een vaste week op het landelijk collecterooster te verwerven. Het werven van geld voor lokaal maatschappelijk werk is en blijft belangrijk. Dankzij de collecte, de media-aandacht en het 'outreaching' bezig zijn, is het Leger des Heils weer beter zichtbaar en worden nieuwe contacten gelegd met het 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 2016 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. Voordeel hierbij is dat de irritatiegraad bij de donateur 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 op bestaande donateurs vindt voornamelijk via telemarketing plaats. Hierbij worden drie 'beltrajecten' onderscheiden: 'acceptgirodonateurs', inactieve donateurs en nieuwe donateurs. Straatwerving, face-to-face-werving en door-to-door-werving zijn erg belangrijk geworden om nieuwe donateurs te werven. De groei-doelstelling die is geformuleerd is in 2016 voor een groot deel ingevuld door het succesvol werven van nieuwe donateurs middels straatwerving. Een nieuwe variant, die al in 2015 is geïntroduceerd, zijn de periode donateurs, die zich voor een half jaar verbinden. De resultaten hierop zijn positief, de drempel is vrij laag en de ervaring leert dat deze groep ook na zes maanden bereid is om als donateur actief 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 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 overeenkomst opmaken met een potentiële schenker.

Giften

Wij ontvangen giften van particulieren, bedrijven en vermogensfondsen. Voor de laatste categorie geldt dat deze vaak aan 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 2015 ging het om twintig eurocent per kilo ingezamelde kleding. Voor 2016 is dat bedrag ongewijzigd.

Gedragscode

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

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

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

**Bouwen aan
een nieuw bestaan,
waar iedereen
gelukkig is.**

Beleggingen

De Stichting Leger des Heils beheert het belegde vermogen voor alle onderdelen en activiteiten van het Leger des Heils in Nederland. Eind 2016 bedroeg het totaal van de beleggingen € 61,3 miljoen (2015 € 60,9 miljoen).

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

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

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 ondernemingsomzet of als het onderdeel in sterke mate bepalend kan worden geacht.



Vanwege de toepassing van een ethisch normenkader, is het beleggen in fondsen (verzameling van meerdere aandelen of vastgoed) slechts bij uitzondering mogelijk. Het gebruik van zogenaamde 'indextrackers' is om dezelfde

redenen 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.

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. Voor het retraitefonds wordt als alterna-

tief voor obligaties ook belegd in Nederlandse hypotheek via een fonds van Syntrus Achmea. De defensieve verdeling geldt ook voor de beleggingen van de algemene reserves.

Missiegerelateerde beleggingen

In 2016 heeft het Leger des Heils voor circa € 1,7 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 in Oikocredit. Tevens heeft het Leger des Heils een belang in de Nederlandse holding van de (Afrikaanse) microkredietbank 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 van het Leger des Heils.



Beleggingsrendement

2016 was een beleggingsjaar met twee gezichten. Aan het begin van het jaar daalden aandelenbeurzen flink als gevolg van de lage olieprijs, tegenvallende groeicijfers en zorgen om de Europese banken. Gedurende het jaar verbeterden markten, doordat centrale banken het financiële systeem flink ondersteunden. Door de daling van de kapitaalmarktrente in de eerste helft van het verslagjaar, ontwikkelde de brede obligatiemarkt zich uiteindelijk positief (3,3%). Wereldwijd stegen de aandelenbeurzen in 2016 verder (+11,1%).

Het gerealiseerde rendement over 2016 bedroeg 2,9% op de beleggingen van de reservepositie (2015: -1,0%). Het rendement op de beleggingen van het retraitsfonds bedroeg 5,0% (2015: 1,9%).

De in 2016 gerealiseerde rendementen zijn in lijn met bijbehorende benchmarks. De resultaten van de reservepositie bleven wat achter door de grotere kaspositie gedurende een deel van het jaar en de afboeking van de missiegerelateerde belegging in Belmont.

In 2016 is besloten om voor de beleggingsopbrengsten aansluiting te zoeken bij de rapportage van onze externe fiduciair vermogensbeheerder IBS. Deze rapporteert inzake de beleggingen van de twee asset managers van het Leger des Heils. Deze beleggingen omvatten de beleggingen voor rekening en risico van het Leger des Heils. In voorgaande jaren werden ook andere inkomsten uit vastgoed en liquiditeiten hierin meegenomen. Deze zijn vanaf 2016 verantwoord onder de 'overige baten'.

Externe vermogensbeheerders en benchmarking

Het beheer van de beleggingsportefeuille is opgedragen aan de externe vermogensbeheerders Staalbankiers (die eind 2016 door Van Lanschot is overgenomen) en Triodos. Beide beheerders zijn geselecteerd vanwege hun maatschappelijk verantwoorde beleggingsbeleid. Daarnaast is geselecteerd op historische resultaten van de portefeuilles, de kwaliteit van de rapportage, duurzaamheidsscreening en beheerkosten.

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

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

Risicoanalyse

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

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

Activiteiten op het gebied van welzijns- en gezondheidszorg

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

ICT

Vanwege de in 2015 door de overheid in gang gezette decentralisatie van zorg naar gemeenten zijn tot dan toe gestandaardiseerde en geautomatiseerde declaratiemethoden, kwaliteitscriteria, zorgproductie-eenheden, versplinterd. In 2015 en 2016 is relatief veel ICT capaciteit ingezet om

aan de nieuwe verantwoordings-eisen te kunnen voldoen. Het aanpassen van het cliënten en verrichtingsstelsel op zorginhoudelijke ontwikkelingen en de vervanging van het centrale ICT-netwerk zijn daardoor achtergebleven. Ook heeft, in aansluiting op de decentralisatie, de spreiding en borging van zowel inhoudelijke als technische kennis verbetering.

Om dit risico te beheersen worden investeringen gedaan in zowel hardware als in het cliënten en verrichtingsstelsel, aanpassingen in de ICT aansturing doorgevoerd en medewerkers toegerust. Tevens wordt een certificeringstraject ingezet.

Veiligheid

Het Leger des Heils heeft te maken met een complexere doelgroep dat het risico op calamiteiten vergroot. De aard van calamiteiten is veelal gerelateerd aan seksueel grensoverschrijdend gedrag. Verder komen ernstige valincidenten, geweldsincidenten en soms suicides voor. Een deel van de medewerkers (circa 15%) geeft aan onvoldoende veiligheid op de werkvloer te ervaren. Inhoudelijk hebben veel medewerkers moeite met het principe van 'afstand en nabijheid'.

Vanuit de veiligheidsmonitor komt naar voren dat controle van vluchtwegen, het houden van ontruimingsoefeningen en



legionella controles extra aandacht behoeft. Er is een (noodzakelijke) toename van het vastleggen van data, ook op het gebied van persoonsgebonden gegevens. Door deze toename behoeft de data-integriteit aandacht. De decentralisatie heeft het aantal partijen waarmee gegevens worden uitgewisseld sterk doen stijgen.

De belangrijkste maatregelen om dit risico te beheersen zijn toerusting van medewerkers en het aanpassen van de organisatie van bedrijfshulpverlening en legionellacontrole.

Positionering in decentrale omgeving

Het Leger des Heils richt zich op de onderlaag van de onderkant van de Nederlandse samenleving. Gemeenten streven naar een integrale oplossing van vraagstukken in het sociaal domein, in beginsel op het niveau van de wijk. Dit algemene uitgangspunt heeft tot gevolg dat de financiering geografisch of populatiegebonden bepaald wordt en niet op basis van doelgroep, stoornis, tekort of de mate van zelfredzaamheid. Deze beweging leidt tot een potentieel verlies van contact tussen het Leger des Heils als organisatie voor de onderkant van de samenleving en de mensen waar het om gaat. Tevens kan deze beweging invloed hebben op de hoogte van tarieven en innovatiemogelijkheden.

De belangrijkste maatregelen om dit risico te beheersen zijn het organiseren van maatschappelijk betrokkenheid en het vragen van aandacht voor kwetsbare groepen.

Human Resource management

De rol van medewerkers verandert vanwege de introductie van herstelgericht werken en de inzet van informele zorg. Daarnaast vraagt de steeds complexer wordende doelgroep specifieke deskundigheid van medewerkers. Het arbeidsverzuim binnen de organisatie stijgt, met name het langdurig verzuim als gevolg van psychische oorzaken. Voor het Leger des Heils ligt het risico op een krappe arbeidsmarkt bij het duurzaam inzetbaar houden en behouden en aantrekken van medewerkers met de juiste competenties. Daarom wordt strategische personeelsplanning ingevoerd, de gesprekscyclus, reflectiepraktijk en het roosterbeleid verbeterd en meer samenwerking gezocht met opleidingsinstellingen.

Financiën

Het risico op niet gefinancierde zorg is toegenomen door sterkere sturing van zorgverzekeraars, zorgkantoren, ministerie van Veiligheid en Justitie en gemeenten op formele

vereisten. Verder is er risico op afname van het werkkapitaal doordat financiers niet meer bevoorschotten en/of facturen niet op tijd betalen en er is tariefdruk doordat tarieven te laag zijn voor de complexe doelgroep waaraan het Leger des Heils zorg verleent.

De belangrijkste maatregelen om dit risico te beheersen zijn het bewerkstelligen van groei van het weerstandsvermogen en het aantonen van de noodzaak voor hogere tarieven.

Kwaliteit zorg

Er is een toename te zien in de complexiteit van de doelgroep van het Leger des Heils en dit kan invloed hebben op de geleverde kwaliteit (niet alles lukt). Specifieke groepen (vluchtelingen, ongedocumenteerden, Roma) vragen aandacht. Verder brengt samenwerking met andere organisaties risico's met zich mee op gebied van kwaliteit. Wanneer bij een deelnemer meerdere ketenpartners betrokken zijn kan er onduidelijkheid bestaan over wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook wanneer de informatie-uitwisseling voorafgaand of tijdens het traject onvoldoende is ontstaan er risico's. Veel mensen die een beroep doen op het Leger des Heils hebben in meer of mindere mate intensieve woonbegeleiding nodig. Voor een deel (dak- en thuislozen al dan niet met specifieke problematiek, vluchtelingen) geldt dat huisvesting in buurten vaak NIMBY gevoelens oproept, en politiek beladen is. Het risico is dat er onvoldoende mogelijkheid tot doorstroom bestaat omdat er te weinig betaalbare woningen beschikbaar zijn.

Het Leger des Heils ontwikkelt daarom intern een landelijk specialisatienetwerk en (her)vormt Bureau's Traject Management, breidt de coachingspraktijk Roma-aanpak uit, zet een netwerk Anti Human Trafficking op en vraagt bij overheden en woningcorporaties aandacht voor het tekort aan betaalbare huisvesting.

Kerkelijke activiteiten

Afnemend aantal kerkelijke leden

De rol van religie in de samenleving is verminderd. 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 - 2016 sprake is van een beperkt positief resultaat (voornamelijk veroorzaakt door boekwinsten op verkoop van afgestoten onroerend goed), blijft het noodzakelijk om in de komende jaren aanvullende maatregelen te nemen om tot een structureel financieel gezonde huishouding te komen.

Retraitefondsen

Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitselagen uitgekeerd.

Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening voor retraitselagen. De voorziening wordt gevoed vanuit doorbelaste retraitselagen aan de aanstelling van de officieren en door het gerealiseerde beleggingsrendement van de specifieke beleggingen van het retraitselafonds. De administratie en excasso van het retraitselafonds zijn uitbesteed aan Syntrus Achmea.

De gemiddelde leeftijd van op retraitsel gestelde officieren is aan het eind van het verslagjaar 76,4 (2015: 76,5). De gemiddelde leeftijd van actieve officieren is: 54,4 jaar (2015: 54,6). De retraitselvoorziening is berekend op actuariële grondslagen waarbij de AG Prognosetafel 2016 wordt gehanteerd. Het zogenaamde 'langelevenrisico' is niet extern herverzekerd en komt dus volledig voor rekening van het retraitselafonds. De op retraitselstelling van officieren volgt de door de overheid gehanteerde AOW-leeftijd.

Het rendement op de beleggingsportefeuille specifiek voor het retraitselafonds, is met ingang van 2015 onder het niveau van de historisch door het Leger des Heils gehanteerde rekenrente gekomen. Door de blijvend lage rente op de kapitaalmarkten is er in augustus 2016 voor gekozen om de zogenaamde rekenrente ten behoeve van het vaststellen van de 'technische voorziening' naar beneden bij te stellen. Deze is voor de berekening van een herstelplan vastgesteld op 1,9%. Hierdoor is een theoretische onderdekking zichtbaar geworden. Dit brengt een risico naar voren dat de



groei van activa te laag is om toekomstige retraitsoelagen te kunnen blijven uitkeren conform de huidige retraitsregeling.

Dit risico maakte een herijking noodzakelijk van het beleid op het retraitsfonds. Naar aanleiding van de ontwikkelingen op de financiële markten is besloten om de retraitsoelagen per 1 januari 2017 te korten met 1,86%. Tevens is er besloten om de kortingen indien noodzakelijk gedurende de komende vijf jaar door te voeren. Een en ander is afhankelijk van het herstel van de zogenaamde dekkingsgraad. Jaarlijks wordt de 'technische voorziening' opnieuw vastgesteld aan de hand van de actuele marktrente ultimo boekjaar. Voor 2016 is deze vastgesteld op 1,24%.

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 Officersverbond.

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 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. In 2016 had CoPrisma door weggevallen MinBuza subsidies geen rol meer en is opgeheven. Negen (voormalige) CoPrisma en ICCO Coöperatie leden, waaronder Leger des Heils Internationale Ontwikkelingssamen-

werking, hebben in oktober 2016 PerspActive opgericht voor gezamenlijke programmaontwikkeling in de Derde Wereld. PerspActive leden zullen in wisselende samenstelling strategische partnerschappen aangaan met institutionele fondsen van over de hele wereld. Ook in oktober 2016 is de internationale Leger des Heils-organisatie (Londen) het lidmaatschap aangegaan met de ACT Alliance, een samenwerking van 140 kerkelijke ontwikkelingsorganisaties in de wereld. Binnen ACT wordt op nationaal niveau in meer dan 100 landen verantwoordelijkheden afgestemd inzake noodhulpverlening en gezamenlijke aanbesteding gedaan op fondsen. Accreditatie bij ECHO wordt in 2017 verwacht en zou opnieuw een toegang moeten bieden tot institutionele fondsen, ditmaal van de EU in Brussel.

Hierdoor ontstaat er toegang tot meerdere externe financieringskanalen, die ervoor moet zorgen dat het huidige volume aan meerjarige projecten gehandhaafd kan blijven en daarmee de kwetsbaarheid voor plotseling inkomstenverlies verder afneemt.

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.



3

Organisatie

Veiligheid medewerkers

Ten behoeve van medewerkers die reizen naar 'niet-veilige' landen is 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 Heilsmedewerker 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 positie biedt kansen, maar creëert ook kwetsbaarheid, omdat er eerder marktaandeel verloren dan gewonnen kan worden.

Historisch gezien kent de opbrengstprijs van gedragen textiel een grillig verloop, mede vanwege de voortdurende geopolitieke spanningen.

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 verzamelen. De concurrentie in textielinzameling is groot, omdat naast specifieke textielinzamelaars ook steeds vaker industriële afvalverwerkende bedrijven gebruikt textiel bij gemeenten verzamelen.

Al deze omstandigheden maken dat het huidige bedrijfsmodel van ReShare een hoger risicoprofiel heeft gekregen. In 2016 is besloten dat de organisatie zich verder gaat verbreden 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

Wet- en regelgeving omtrent privacy voor de burger maken werving van nieuwe donateurs lastiger. 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 stringenter 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. 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, 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, enz.) van partijen die vastrentende waarden hebben uitgegeven waarin het Leger des Heils belegt. Dit risico wordt beheerst doordat het fonds strikte regels ten aanzien van 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. De vermogenssituatie van het Leger des Heils geeft nu en op middellange termijn geen aanleiding om in conflict te komen met de 'anti-oppot-eis' vanuit de ANBI-regelgeving.

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) kent in zijn Erkenning Goededoelenorganisaties een verwijzing naar de Richtlijn Financieel Beheer Goede Doelen die stelt dat de continuïteitsreserve maximaal 1,5 maal de jaarlijkse kosten van de eigen organisatie mag bedragen. Het CBF verstaat onder de kosten van eigen organisatie: de totale personeelskosten, huisvestingskosten, kantoor- en algemene kosten, afschrijving en rente en de toegerekende kosten publiciteit en communicatie aan werving baten en beheer en administratie'. De continuïteitsreserve dient te worden onderbouwd met een risicoanalyse die door het toezichthoudende orgaan moet worden bekrachtigd. Stichting Leger des Heils Fondsenwerving treedt op als 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 2016 valt de vermogenssituatie van het Leger des Heils ruim binnen de CBF-norm.

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

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

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

Waarborgen van continuïteit

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

Financiering van materiële 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 continuïteit van de niet gesubsidieerde activiteiten te borgen, wordt maximaal 1,5 maal de jaarlijkse exploitatieomvang van de niet gesubsidieerde activiteiten wenselijk geacht.
- De reserve financiering activa, die gelijk gehouden wordt aan de boekwaarde van de materiële vaste activa ten behoeve van ongesubsidieerde activiteiten.
- De reserve egalisatie beleggingsopbrengsten.
- De bij notarissen gemelde nalatenschappen die nog niet zijn ontvangen.

De berekening van het gewenste weerstandsvermogen leidt ultimo 2016 tot een bedrag van € 171,0 miljoen. Het feitelijk beschikbare weerstandsvermogen is € 141,8 miljoen. Dit komt overeen met een weerstandsfactor van 83%. Door de sterke stijging van de gesubsidieerde activiteiten (sinds 2014) is er een hoger 'gewenst weerstandsvermogen' ontstaan. Dit resulteert in een behoefte om het weerstandsvermogen te laten groeien. Het positieve resultaat van 2016 à € 4,7 miljoen heeft geresulteerd in een stijging van het weerstandsvermogen van 2%.



Weerstandsfactor

De weerstandsfactor per 31 december 2016

bedragen x 1 miljoen euro

	2016	2015	2014	2013	2012
Exploitatieomvang					
Besteed aan doelstelling (voor aftrek eigen bijdragen)	393,7	366,3	349,7	341,3	327,9
Kosten werving baten	7,1	5,1	4,7	4,5	4,7
Kosten beheer en administratie	3,9	3,2	2,6	3,0	4,2
Totale exploitatieomvang	404,8	374,6	357,0	348,8	336,8
Overheidssubsidies	348,7	315,6	311,2	301,3	298,0
Ontvangsten hulpvragers op grond van overheidsregelgeving	11,4	11,3	11,5	10,5	8,7
Exploitatieomvang gesubsidieerde activiteiten	360,2	326,9	322,7	311,8	306,7
Saldo: exploitatieomvang niet gesubsidieerde activiteiten	44,6	47,7	34,3	37,0	30,1
Berekening gewenst weerstandsvermogen per 31 december					
15% van de gesubsidieerde activiteiten	56,0	51,5	48,4	46,8	46,0
1,5 maal de niet gesubsidieerde activiteiten	66,9	71,6	51,5	55,6	45,1
Reserve Financiering Activa	38,6	37,5	36,6	36,0	37,5
Reserve egalisatie beleggingsopbrengsten	1,7	1,2	2,9	2,0	2,0
Toegezegde, nog niet ontvangen nalatenschappen	7,9	8,1	7,8	8,7	10,0
Gewenst weerstandsvermogen ultimo boekjaar	170,3	169,9	147,2	149,0	140,7
Beschikbaar weerstandsvermogen	141,8	137,0	139,2	129,8	123,1
Weerstandsfactor (beschikbaar/gewenst weerstandsvermogen)	83%	81%	95%	87%	87%

Help ons te bouwen
een wereld
naar Gods plan.

Samengevoegde begroting 2017

bedragen x 1 miljoen euro

BATEN	Begroting 2017	Werkelijk 2016	Toename (afname)	
Baten uit eigen fondsenwerving				
Collecten	1,3	0,9	0,4	44,5%
Mailingacties	3,8	3,7	0,1	2,8%
Incasso's	6,0	5,3	0,7	14,1%
Schenkingsakten	1,0	0,6	0,4	58,0%
Giften	4,4	2,5	1,9	77,7%
Nalatenschappen	11,0	12,8	-1,8	-14,0%
Verkoop kleding en meubels	10,3	8,8	1,4	16,1%
Overige baten uit eigen fondsenwerving	1,0	2,0	-1,0	-50,7%
	38,7	36,6	2,1	5,8%
Baten uit acties derden	1,1	0,0	1,1	
Subsidies van overheden	344,6	348,7	-4,1	-1,2%
Rentebaten en baten uit beleggingen	1,0	1,2	-0,3	-21,0%
Overige baten	5,2	6,6	-1,4	-21,7%
Som der baten	390,6	393,2	-2,6	-0,6%

bedragen x 1 miljoen euro

LASTEN	Begroting 2017	Werkelijk 2016	Toename (afname)	
Besteed aan doelstelling				
Maatschappelijke ondersteuning	189,5	190,8	-1,3	-0,7%
Forensische zorg	24,2	24,2	-0,0	-0,1%
Jeugdbescherming en Reclassering	41,1	41,6	-0,5	-1,2%
Langdurige zorg	53,7	53,8	-0,0	-0,1%
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl verslaving)	12,1	13,8	-1,7	-12,4%
Jeugdzorg	41,6	41,3	0,3	0,8%
Participatie en arbeidsre-integratie	9,9	13,2	-3,3	-24,8%
Evangelisatie en pastorale zorg	6,1	7,0	-0,9	-12,8%
Kerkelijke sociale hulpverlening	4,1	4,0	0,1	1,4%
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	4,0	2,3	1,7	74,5%
Voorlichting	1,9	1,9	-0,0	-0,1%
Overige, per saldo, o.a. eigen bijdragen cliënten	-14,8	-16,4	1,6	-9,9%
	373,3	377,3	-4,0	-1,1%
Werving baten				
Kosten eigen fondsenwerving	7,4	7,1	0,3	
Kosten van beleggingen	0,4	0,2	0,2	
	7,8	7,3	0,5	7,0%
Kosten beheer en administratie	3,6	3,9	-0,3	-6,7%
Som der lasten	384,7	388,5	-3,8	-1,0%
Resultaat	5,9	4,7	1,2	25,7%

3

Organisatie



Jaarrekening 2016

4

Samengevoegde balans

bedragen x 1 miljoen euro

TOELICHTING		31 december 2016	31 december 2015
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	I	1,8	1,3
Materiële vaste activa			
• Grond en gebouwen	II	135,3	138,8
• Inventarissen, containers en auto's	II	11,8	14,4
• Beleggingen in onroerend goed	III	2,5	3,1
		149,6	157,3
Financiële vaste activa	IV	0,7	0,8
Vlottende activa			
Bedrijfsvoorraden	V	1,0	0,9
Vorderingen en overlopende activa	VI	52,5	50,5
Effecten			
• Belegd vermogen	VII	31,2	30,6
• Retraitefondsen	VIII	27,6	27,2
		58,8	57,8
Liquide middelen	IX	41,0	34,0
Totaal activa		305,3	301,6
Passiva			
Reserves en fondsen			
Reserves	XI		
• Continuïteitsreserve	XII	66,6	64,8
• Bestemmingsreserve door bestuur bepaald	XIII	12,3	13,5
• Reserve financiering activa	XIV	38,6	37,5
		117,5	115,8
Fondsen			
• Bestemmingsfondsen door derden bepaald	XV	24,2	21,1
		141,6	137,0
Voorzieningen	XVI	44,3	41,0
Langlopende schulden	XVII	51,9	46,7
Kortlopende schulden	XVIII	67,6	76,9
Totaal passiva		305,3	301,6

Kasstroomoverzicht

bedragen x 1 miljoen euro

KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	2016	2015
Operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	4,7	-2,2
Aanpassing voor:		
• Afschrijvingen	15,2	14,6
• Mutaties in voorzieningen	3,3	0,9
• Koersverschillen beleggingen	-3,1	-0,3
	15,4	15,2
Veranderingen in vlottende middelen:		
• Toename overige vorderingen (v.j. afname)	-2,1	-17,7
• Afname overige schulden (v.j. toename)	-9,3	12,8
	-11,4	-4,9
Kasstroom uit operationele activiteiten	8,7	8,2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Saldo investeringen/desinvesteringen (im)materiele vaste activa	-9,0	-11,5
Saldo investeringen/desinvesteringen beleggingen	2,2	-4,6
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6,9	-16,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Verstreckte leningen aan derden	0,1	0,1
Directe mutaties eigen vermogen	-0,1	-0,0
Opname nieuwe leningen		
Aflossingen leningen en mutaties aflossingsverplichting	5,2	-2,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	5,2	-2,7
Verandering van de liquide middelen	7,0	-10,7
Saldo liquide middelen per 1 januari	34,0	44,7
Saldo liquide middelen per 31 december	41,0	34,0
Toename van de liquide middelen	7,0	-10,7

Samengevoegde exploitatierekening

bedragen x 1 miljoen euro

BATEN	Toelichting	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Baten uit eigen fondsenwerving				
Collecten	XIX	0,9	1,0	0,8
Mailingacties	XX	3,7	3,4	4,5
Incasso's	XXI	5,3	5,4	4,4
Schenkingsakten	XXII	0,6	0,8	0,6
Giften	XXIII	2,5	2,4	3,0
Nalatenschappen	XXIV	12,8	10,8	10,8
Verkoop kleding en meubels	XXV	8,8	12,7	8,3
Overige baten uit eigen fondsenwerving	XXVI	2,0	1,6	1,0
		36,6	38,1	33,3
Baten uit acties derden	XXVII	0,0	1,5	0,0
Subsidies van overheden	XXVIII	348,7	314,8	315,6
Baten uit beleggingen	XXIX	1,2	1,8	-0,6
Overige baten	XXX	6,6	0,5	8,6
Som der baten		393,2	356,7	356,9

bedragen x 1 miljoen euro

LASTEN	Toelichting	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Besteed aan doelstelling	XXXX			
Maatschappelijke ondersteuning		190,8	183,9	188,0
Forensische zorg		24,2	18,5	18,8
Jeugdzorg		41,6	37,2	35,5
Langdurige zorg		53,8	45,3	46,3
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl. verslaving)		13,8	10,8	11,0
Jeugdbescherming en Reclassering		41,3	34,8	38,0
Participatie en arbeidsre-integratie		13,2	6,5	12,3
Evangelisatie en pastorale zorg		7,0	6,9	7,0
Kerkelijke sociale hulpverlening		4,0	4,6	4,3
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking		2,3	3,8	3,3
Voorlichting		1,9	1,3	1,8
Overige, per saldo, o.m. eigen bijdragen cliënten		-16,4	-12,0	-15,7
		377,3	341,6	350,6
Werving baten				
Kosten eigen fondsenwerving	XXXII	7,1	6,9	5,1
Kosten van beleggingen		0,2	0,4	0,2
		7,3	7,3	5,3
Kosten beheer en administratie	XXXIII	3,9	3,5	3,2
Som der lasten		388,5	350,5	359,1
Resultaat		4,7	4,2	-2,2

Resultaat bestemming			
Toevoeging (+)/onttrekking (-) aan:			
Continuïteitsreserve		1,8	17,0
Bestemmingsreserve door bestuur bepaald		-1,2	0,1
Reserve activa		1,1	0,9
Bestemmingsfondsen door derden bepaald		3,0	-20,2
Totaal resultaat bestemming (per saldo toevoeging)		4,7	6,2

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.

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 & Reclustering, Almere
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening, Amsterdam
- Stichting Leger des Heils ReShare, Almere
- Stichting Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving, Utrecht

Omdat de Stichting Majoor Bosshardt Prijs voor-een-betere-samenleving en Scoutingverenigingen Leger des Heils geen separate boekhouding en/of jaarrekening hebben, zijn deze niet opgenomen in de samengevoegde jaarrekening.

Doordat sprake is van nevenschikte 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, toezichhoudende organen, werknemers, hulpvragers, samenleving en leden.

Waar vereist zijn deze jaarrekeningen ingericht volgens de specifieke voorschriften van subsidiegevers en/of toezichhoudende 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 samen-

gevoegd onder de methode van consolidatie. Onderlinge vorderingen, schulden en doorbelastingen, respectievelijk overdracht van inkomsten, zijn daarbij geëlimineerd.

Stelselwijzigingen

Er zijn in 2016 geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

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 2015 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 in het jaarverslag 2015 een inschatting gemaakt van de lasten per doelstelling. Deze systematiek is in het jaarverslag over 2016 voortgezet. 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 realiseer-

bare 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 incurrantheid 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. Huuropbrengsten en waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden met ingang van 2016 verantwoord onder de overige baten in de samengevoegde exploitatierekening. 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 retraitetoelagen 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 actuariael 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 was 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 (ultimo 2016: 1,24%) contant gemaakte voorziening is door de externe actuaaris 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 overlevings-tafels heeft de actuaaris de actuariële tafels van het Actuariel Genootschap, de AG Prognose tafel 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. Rekeninghoudend 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 actuariael berekende voorziening wordt een bestemde reserve gevormd onder de reserves en fondsen.

De voorziening die gebaseerd is op deze uitgangspunten bedraagt in de jaarrekening 2016 € 26,9 miljoen. In de toelichting van de voorziening retraitetoelagen officieren is aangegeven dat de actuariael berekende voorziening ultimo 2016 € 34,1 miljoen bedraagt (ultimo 2014: € 32,7 miljoen).

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde 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 subsidieinkomsten 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 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 bijdrageregeling 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	0,0	129,0	25,8	13,0	6,3	16,7	-15,2	175,5
Jeugdbescherming en Reclassering	0,0	33,8	2,1	4,2	0,7	0,5	0,0	41,3
Jeugdzorg	0,0	28,1	5,7	2,9	1,3	3,6	0,0	41,6
Langdurige zorg	0,0	36,4	7,3	3,7	1,7	4,7	0,0	53,8
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl verslaving)	0,0	9,2	1,8	0,9	0,7	1,2	0,0	13,8
Forensische zorg	0,0	16,3	3,3	1,7	0,8	2,1	0,0	24,2
Participatie en arbeidsre-integratie	0,0	5,5	1,1	1,1	0,4	5,0	-0,0	13,1
Evangelisatie en pastorale zorg	0,0	4,8	1,7	0,1	0,2	0,2	-0,9	6,1
Kerkelijke sociale hulpverlening	0,0	1,1	0,8	0,5	0,0	1,5	0,0	4,0
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	0,0	0,7	0,0	0,1	0,1	1,4	0,0	2,3
Voorlichting	0,8	0,8	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	1,9

Werving baten

Kosten eigen fondsenwerving	0,0	1,7	0,0	0,6	0,5	4,4	-0,1	7,1
Kosten van beleggingen	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2

Beheer- en administratiekosten	0,0	2,3	0,1	0,8	0,9	-0,1	-0,1	3,9
Totaal 2016	0,9	269,5	49,6	29,3	13,7	41,4	-16,4	388,5

Begroting 2016	1,5	246,1	43,0	25,4	16,1	33,1	-14,7	350,5
Totaal 2015	0,9	250,4	45,5	28,5	12,9	36,5	-15,7	359,1

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 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Bestedingspercentage baten	96,0%	97,6%	95,9%
Bestedingspercentage lasten	97,1%	97,6%	97,8%

Toelichting samengevoegde balans

Vaste activa

I Immateriele vaste activa

De activeringen in 2016 hebben betrekking op de ontwikkeling van een aantal bedrijfsprocessen van Stichting Leger des Heils ReShare.

De afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

bedragen x 1 miljoen euro, tenzij anders vermeld

Aanschafwaarde	2,0
Cumulatieve afschrijvingen	0,8
Boekwaarde 31 december 2015	1,2
Investerings in 2016	1,2
Afschrijvingen in 2016	-0,6
Boekwaarde 31 december 2016	1,8
Aanschafwaarde	3,2
Cumulatieve afschrijvingen	-1,4
Boekwaarde 31 december 2016	1,8

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	268,5	50,6	320,8
Cumulatieve afschrijvingen	-108,6	-34,5	-143,8
Investeringsubsidies	-21,1	-1,7	-22,7
Boekwaarde 31 december 2016	138,8	14,4	154,2
Saldo investeringen/desinvesteringen	26,0	6,0	32,0
Afschrijving in 2016	-10,1	-5,1	-15,2
Boekwaarde 31 december 2016	154,7	15,3	171,0
Aanschafwaarde	267,9	53,5	323,2
Cumulatieve afschrijvingen	-113,2	-38,2	-152,2
Boekwaarde 31 december 2016	154,7	15,3	171,0
Investeringsubsidies	-19,4	-3,5	-22,9
Boekwaarde 31 december 2016 na aftrek investeringssubsidies	135,3	11,8	148,0

Onder de materiële vaste activa is voor een bedrag van € 2,0 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 2016 voor € 60,5 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 2016 is er een perceel landbouwgrond verkocht dat naast 50|50 Hotel Belmont lag.

Aanschafwaarde	3,1
Cumulatieve veranderingen van de reële waarde	-
Boekwaarde 31 december 2015	3,1
Saldo investeringen/desinvesteringen	-0,6
Veranderingen van de reële waarde	0,1
Boekwaarde 31 december 2016	2,5
Aanschafwaarde	2,5
Cumulatieve veranderingen van de reële waarde	0,1
Boekwaarde 31 december 2016	2,5

IV Financiële vaste activa

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 2016 leningen verstrekt van € 0,3 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 die per ultimo 2016 ongewijzigd op de balans staat.

Stichting Leger des Heils ReShare heeft eind 2015 een lening verstrekt aan een afnemer van € 0,2 miljoen. Door aflossingen bedraagt deze lening per ultimo 2016 nog € 0,1 miljoen. Ten aanzien van deze lening zijn zekerheden verkregen.

Flottende 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 2016	Stand per 31 december 2015
Toegezegde nalatenschappen	7,9	8,1
Debiteuren	5,6	5,7
Rente beleggingen	0,8	0,6
Sociale premies en belastingen	0,0	0,0
Cliëntengelden	0,0	0,0
Subsidies	34,8	33,1
Bijdrage acties van derden	0,0	0,0
Overige	3,4	3,0
	52,5	50,5

Onder de overige vorderingen zijn vorderingen cliënten opgenomen ten bedrage van € 7,7 miljoen (2015: € 7,0 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 31-12-2015	Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	Stand per 31-12-2016
Zakelijk belang in missiegerelateerde activiteiten	1,9	1,2	-2,4	0,4	1,2
Aandelen	7,7	6,8	-7,0	1,0	8,5
Obligaties tegen marktwaarde	21,0	9,1	-8,7	0,2	21,6
	30,6	17,1	-18,1	1,7	31,2

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

VIII Retraitefondsen

	Stand per 31-12-2015	Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	Stand per 31-12-2016
Aandelen	6,4	8,0	-9,1	0,8	6,1
Obligaties tegen marktwaarde	18,2	9,6	-9,9	0,4	18,1
Onroerend goed	2,5				2,6
Overige	0,1	0,7	-0,1		0,8
	27,2	18,3	-19,1	1,2	27,6

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 € 2,8 miljoen (2015: € 2,4 miljoen), termijndeposito's van € 1,1 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 2015	Saldo toevoegingen / onttrekkingen	Stand per 31 december 2016
Welzijns- en Gezondheidszorg	45,9	3,2	49,1
Evangelisatie en kerkelijke sociale hulpverlening	55,6	1,0	56,6
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	10,7	0,2	10,9
Bedrijfsvoering	12,5	-0,1	12,4
Overige	12,2	0,3	12,5
	137,0	4,7	141,6

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 31-12-2015	Saldo toevoegingen / onttrekkingen	Stand per 31-12-2016
• 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	7,1	-0,6	6,5
• Reservekosten kerstactiviteiten	0,0	0,1	0,1
• Reserves ten behoeve van specifieke meerjarige projecten	6,4	-0,7	5,7
	13,5	-1,2	12,3

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 2015	Saldo toevoegingen / onttrekkingen	Stand per 31 december 2016
Egalisatie subsidietoezeggingen	-2,2	-0,5	-1,7
Fonds van inkomsten waaraan door geveer een specifieke bestemming is gegeven	22,3	2,1	24,5
Egalisatie nalatenschappen met door erflater aangegeven specifieke bestemming	1,0	0,4	1,4
	21,1	3,0	24,2

Egalisatie subsidietoezeggingen

Overeenkomstig de richtlijnen van overheidsorganen of toezichhoudende 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 geveer 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 31-12-2015	Baten eigen fond- senwerving	Rente baten	Besteed aan doelstelling	Reclassificatie	Stand per 31-12-2016
J. en A. Fonds Het ondersteunen van centra voor ouderen en in hospice voor terminale zieken.	84,5	-0,3	2,4	-		86,6
Roubos-van der Starre Fonds Het scheppen van voorwaarden voor verzorging en begeleiding van ouderen in centra voor ouderenzorg.	772,2	30,0	22,5	-		824,7
Judith en Adri-Thom Bakkerfonds Het ondersteunen van activiteiten voor palliatieve zorg voor kinderen in Nederland en Goodwill Centra Amsterdam.	3,7	-	0,1	-		3,8
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.	188,8	67,3	6,3	10,0		252,4
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.	732,4	27,1	21,1	18,2		762,3
Nienhuis-Hammer Fonds Ondersteunen van de Leger des Heils scoutinggroepen in Nederland.	559,2	28,2	16,4	-	-250,0	353,9
Babs Nienhuis Fonds Ondersteunen van de Amsterdam Staff Band en de Amsterdam Staff Songsters.	-	-	-	-	250,0	250,0
Koos & Henny Tinga Fonds Pastorale ondersteuning en jeugdactiviteiten van het korps Amsterdam en Agona Duakwa Clinic in Ghana.	40,5	18,2	1,4	-		60,1
Muziekfondsen korpsen regio Utrecht Ondersteuning muziekkorpsen en muziekonderwijs in de regio Utrecht.	229,6	-0,9	6,5	6,0		229,1
Fred de Ridder Fonds Hulp aan eenzame ouderen en (zieke) kinderen, donaties aan Leger des Heils Buitenhaeghe en Ontwikkelingssamenwerking (waaronder gezondheidszorg).	200,0	99,3	6,9	14,2		292,0
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.	100,6	49,8	3,6	-		153,9
Pasha's Children Fonds Zorg voor gehandicapte kinderen in het buitenland	-	31,0	-	22,3		8,7
JMN Fonds Positie versterken van minderjarige kinderen die door hun ouders als ongewenst zijn.	-	175,0	-	-		175,0
	2.911,30	524,8	87,2	70,8	0,0	3.452,5

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 2015	Verhoging voorziening	Uitgaven	Vrijval	Stand per 31 december 2016
Retraïtetoelagen officieren	26,9	2,0	-2,1		26,9
Langdurig zieken	0,6		-0,1	0,0	0,6
Jubilea	1,0	0,1	0,0		1,1
Activiteiten	0,7	3,6	-0,4		3,8
Onderhoud	11,7	2,2	-2,0	-0,1	11,9
	41,0	8,0	-4,6	-0,1	44,3

Het kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jaar): € 10,8 miljoen.

Het langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar): € 33,5 miljoen, waarvan het deel dat betrekking heeft op > 5 jaar een bedrag betreft van € 2,1 miljoen.

Retraïtetoelagen officieren

Aan Leger des Heilsofficieren worden, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd en voor zover er voldoende middelen beschikbaar zijn, retraitselagen uitgekeerd. Daarnaast worden aanvullende uitkeringen gedaan aan officieren die arbeidsongeschikt zijn. Deze uitkeringen komen ten laste van de voorziening retraitselagen. 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 retraitselagen rekening gehouden met een disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 1,24%. De actuariael berekende voorziening retraitselagen bedraagt ultimo 2016 € 34,1 miljoen. Indien dezelfde berekeningswijze wordt gevolgd voor 2015 waarbij de actuariael berekende voorziening contant wordt gemaakt tegen de markttrente 2014 gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties van 1,9% bedraagt de voorziening ultimo 2015: € 32,7 miljoen.

De omvang van de beschikbare middelen in de voorziening retraitselagen is ultimo 2016 in verband met de waarderingsgrondslag gemaximeerd op de beschikbare middelen ad € 26,9 miljoen (beleggingen in het retraitselagenfonds ad € 27,6 miljoen minus de schulden ad € 0,7 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

Vershillende 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 4,1%. Van deze leningen heeft een bedrag van € 41,1 miljoen een resterende looptijd van langer dan vijf jaar. De aflossingsverplichting op deze leningen in 2017 van € 3,5 miljoen is onder de schulden op korte termijn verantwoord.

XVIII Kortlopende schulden

	Stand per 31 december 2016	Stand per 31 december 2015
Aflossingsverplichtingen	3,5	11,4
Sociale premies en belastingen	14,2	11,9
Cliëntengelden	2,8	2,7
Subsidies	0,0	0,0
Personeelskosten	14,9	17,0
Pensioenpremies	2,2	3,2
Crediteuren	10,6	10,7
Overige schulden en overlopende passiva	19,4	19,9
	67,6	76,9

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 2016 € 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 2016 bedroeg het totaal aan projectverplichtingen voor de periode na 2016 een bedrag van € 0,4 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 2016 € 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. Begin 2017 heeft de rechtbank uitspraak gedaan en het Leger des Heils in het gelijk gesteld. Ten tijde van het ter perse gaan van het jaarverslag 2016 is de bezwaartermijn nog niet verlopen, maar het Leger des Heils ziet bij een eventueel bezwaarprocedure de uitspraak met vertrouwen tegemoet.

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 € 12,8 miljoen (2015: € 10,8 miljoen). Voor een bedrag van € 2,4 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 afwikkelingskosten van legaten en nalatenschappen, die zijn opgenomen onder de kosten beheer- en administratie. Deze kosten bedroegen in 2016 € 716.000 (2015: € 734.000). Nalatenschappen, die zijn belast met vruchtgebruik, worden niet in de balans opgenomen.

XXV Verkoop kleding en meubels

Dit betreft de inzameling en verkoop van gebruikte kleding en de verkoop van vele verschillende producten die gemaakt worden in de 50|50 centra van het Leger des Heils.

bedragen x duizend euro, tenzij anders vermeld

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Omzet	18,2	18,9	17,4
Directe kosten van inzameling en verkoop	-9,4	-6,2	-9,1
Netto verkoopopbrengst	8,8	12,7	8,3

De omzet verkoop kleding is 2% gestegen. Er zijn in 2016 drie stores geopend (Rotterdam, Arnhem en Nijmegen).

XXVI Overige baten uit eigen fondsenwerving

Deze inkomsten zijn in 2016 € 1,0 miljoen hoger uitgekomen in vergelijking met 2015.

XXVII Baten uit acties derden

Er zijn in 2016 geen opbrengsten uit acties derden.

XXVIII Subsidie van overheden

De subsidies van overheden zijn in 2016 met € 33,1 miljoen toegenomen van € 315,6 miljoen tot € 348,7 miljoen. Onder de subsidies van overheden 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 2016 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 2016 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 Baten en beleggingen

De baten uit beleggingen zijn als volgt te specificeren:

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Dividend en rente	0,8		0,7
Gerealiseerde koersverschillen	0,2		-0,4
Ongerealiseerde koersverschillen	0,4		-0,7
Inkomsten uit verhuur gebouwen	0,0		0,0
Baten uit beleggingen	1,4	0,8	-0,4
Kosten van beleggingen	-0,2	-0,2	-0,2
Betto beleggingsresultaat	1,2	0,6	-0,6
Rendementspercentage belegd vermogen	2,90%	1,40%	-1,00%

In voorgaande jaren werden de baten uit verhuur gebouwen en rentebaten op direct opvraagbare liquide middelen verantwoord onder de rentebaten en baten uit beleggingen. Met ingang van 2016 worden deze baten verantwoord onder de overige baten. Onder de baten uit beleggingen resteren de baten die de beide assetmanagers hebben gerealiseerd op de beleggingen voor rekening en risico van het Leger des Heils.

XXX Overige baten

De overige baten zijn in 2016 fors toegenomen tot € 6,6 miljoen (2015: € 0,5 miljoen). Deze toename wordt verklaard door de in 2016 gerealiseerde boekwinst op verkoop van onroerend goed (€1,4 miljoen), bijdragen van particuliere organisaties van in totaal €3,4 miljoen en de verkoop in 50|50 winkels van €1,1 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:

bedragen x duizend euro, tenzij anders vermeld

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Kosten nalatenschappen	0,4	0,3	0,4
Kosten donateurs	6,7	6,6	4,7
Totaal kosten eigen fondsenwerving	7,1	6,9	5,1
Kosten eigen fondsenwerving uitgedrukt in een percentage van de baten eigen fondsenwerving	19,5%	18,1%	15,4%

De stijging van het percentage van de baten eigen fondsenwerving wordt verklaard door de extra kosten die gemaakt zijn om de groei-doelstelling, zoals toegelicht op pagina 82, te realiseren.

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.

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
Salarissen personeel	190,3	171,4	177,6
Toelagen officieren	4,2	4,2	4,3
Personeel niet in loondienst	15,1	11,4	12,2
Sociale lasten	31,0	26,8	28,0
Pensioenpremies	17,1	15,2	17,4
Overige personeelskosten	11,8	10,0	11,0
Totaal personeelskosten	269,5	238,9	250,4

Het gemiddelde aantal personeelsleden, omgerekend naar fulltime medewerkers van 36 uur per week, was 4.447 (2015: 4.245). Hiervan waren 0 personeelsleden werkzaam buiten Nederland (2015: 0).

Bezoldiging directie

	Envoy drs. C. Vader Voorzitter Stichtingsdirectie W&G/J&R	Dhr. H.M. van Teijlingen Stichtingsdirecteur W&G/J&R	Lt.-Kolonel J.A. Den Hollander Operationeel directeur KG	Majoor R.W.E. de Vree Operationeel directeur KG	Envoy drs. E. Bosma Stichtingsdirecteur DV/FW/ReShare
Dienstverband					
Aard (looptijd)	onbepaald	onbepaald	onbepaald	onbepaald	onbepaald
Uren	38	38	nvt	nvt	36
Part-time percentage	100	100	100	100	100
Periode	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-14/11	14/11-31/12	1/1-31/12

Bezoldiging	<i>bedragen in euro's</i>				
Jaarinkomen					
Bruto loon/salaris/toelage	116.269	91.121	28.102	4.670	95.008
Individueel keuzebudget (o.a. vakantiegeld en eindejaarsuitkering)	18.247	14.695			15.414
Variabel jaarinkomen/emolumenten	-	-	3.818	423	-
Totaal jaarinkomen	134.516	105.816	31.920	5.093	110.422

SV-lasten (werkgeversdeel)	10.808	10.491	nvt	nvt	9.608
Belastbare vergoedingen/bijtellings	-	-	nvt	nvt	-
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	11.969	11.723	7.504	1.162	11.215
Overige beloningen op termijn	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Uitkeringen beëindiging dienstverband	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Bestuursverzekering	472	472	410	62	472
Totaalbezoldiging 2016	157.765	128.502	39.834	6.317	131.717

Cataloguswaarde auto van de zaak	28.000	nvt	31.789	28.990	28.990
Eigen bijdrage privégebruik auto van de zaak	1.112	-	771	129	900

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering zijn onderworpen aan de Wet Normering Topinkomsten (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.I.J. Van Vliet	37.490	8.666	46.660	900
Commissioner M.E. van Vliet-de Ruiter	36.019	8.666	nvt	nvt
Kolonel H. Andersen	33.197	8.666	27.060	1.140
Kolonel L.F. Andersen	29.132	8.666	nvt	nvt
Majoor S.R. Evans (tot 14-11-2016)	33.749	8.666	32.873	900
Lt.-kolonel J.A. den Hollander (vanaf 14-11-2016)	4.345	1.162	31.789	900
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	3.300	tevens lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid		
De heer H. Morsink	-			
De heer mr. D.J. Rutgers	2.700	tevens lid Selectie- en Remuneratiecommissie		
De heer P. Stigter	750			
Mevrouw drs. M. Trompetter	9.600	tevens secretaris en lid Audit Commissie		
De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA	3.900	tevens lid Audit Commissie		
De heer H.G. Vollmuller	-			
Mevrouw N.C. de Waard-Fransooijs	750			
Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen	4.350	tevens lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid		
De heer drs. J. Wiene	-	tevens lid Selectie- en Remuneratiecommissie		

Overige gegevens

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het bestuur van de Stichting Leger des Heils heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd in de vergadering van 6 juni 2017.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling als opgenomen in de resultatenrekening 2016 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 2016

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 2016 en van het resultaat over 2016 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 2016 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, Stichting Majoor Bosshardt Prijs voor-een-betere-samenleving en de Scouting vereniging Leger des Heils. De samengevoegde jaarrekening bestaat uit:

- de samengevoegde balans per 31 december 2016;
- de samengevoegde exploitatierekening over 2016; 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 paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de samengevoegde jaarrekening'.

Ref.: e0403574

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 vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Onafhankelijkheid

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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag (hoofdstuk 1 t/m 3).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de samengevoegde jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van RJ 650 is vereist.

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

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

Het bestuur van Stichting Leger des Heils is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met RJ 650.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de samengevoegde jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheid van het bestuur voor de samengevoegde jaarrekening

Het bestuur 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 zijn 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de samengevoegde jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de 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. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Utrecht, 2 juni 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door F.E. van Kommer RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de samengevoegde jaarrekening 2016 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 de directie 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de 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

bedragen x 1 miljoen euro

HET LEGER DES HEILS IN MENSEN	2016	2015	2014	2013	2012
Clïenttrajecten	62.583	56.870	57.764	54.964	54.265
Bezoekers Bij Bosshardt's per week	4.408	1500	1.485	1.014	896
Contacten kerkelijke sociale hulpverlening, per week *	9027	7.017	6.884	6.042	4.984
Bezoekers tweedehandskledingwinkels, gemiddeld per week *	22285	10.237	9.900	6.553	6.175
Family Tracing Services, afgeronde bemiddelingen	114	105	157	134	170
Bezoekers ochtendsamenkomst (kerkdienst), gemiddeld per week	3.248	3.564	3.351	3.299	3.365
Bezoekers kerstfeesten en kerstactiviteiten	67.695	63.000	62.000	64.000	62.500
Deelnemers sociale vakanties	1.996	1.604	1.122	995	458
Deelnemers arbeidsre-integratie	6.509	5.138	4.842	2.461	2.143
Organisatie en medewerkers (per 31 december)					
Vestigingen welzijns- en gezondheidszorg, reclassering en jeugdbescherming	269	261	256	245	241
Korpsen en buitenposten (kerkelijke gemeenten)	60	60	60	58	59
Medewerkers in loondienst	6147	6.004	5.978	5.926	5.819
Officieren in actieve dienst	107**	120	129	128	135
Heilssoldaten, adherenten en jongsoldaten	5.148	5.299	5.422	5.413	5.416
Fondsenwerving					
Actieve donateurs per 31 december	246.934	226.484	235.086	249.38	241.094
Inactieve donateurs per 31 december	288.513	311.644	322.967	284.43	267.671
Ingezamelde kleding in miljoenen kilo's	27	26,5	23,4	21,6	23,1
Strijkkreet					
Oplage	18.000	22.000	24.000	24.000	27.500
Oplage kersteditie	60.000	66.000	64.000	64.000	62.250

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

** Exclusief Nederlandse officieren werkzaam in het buitenland

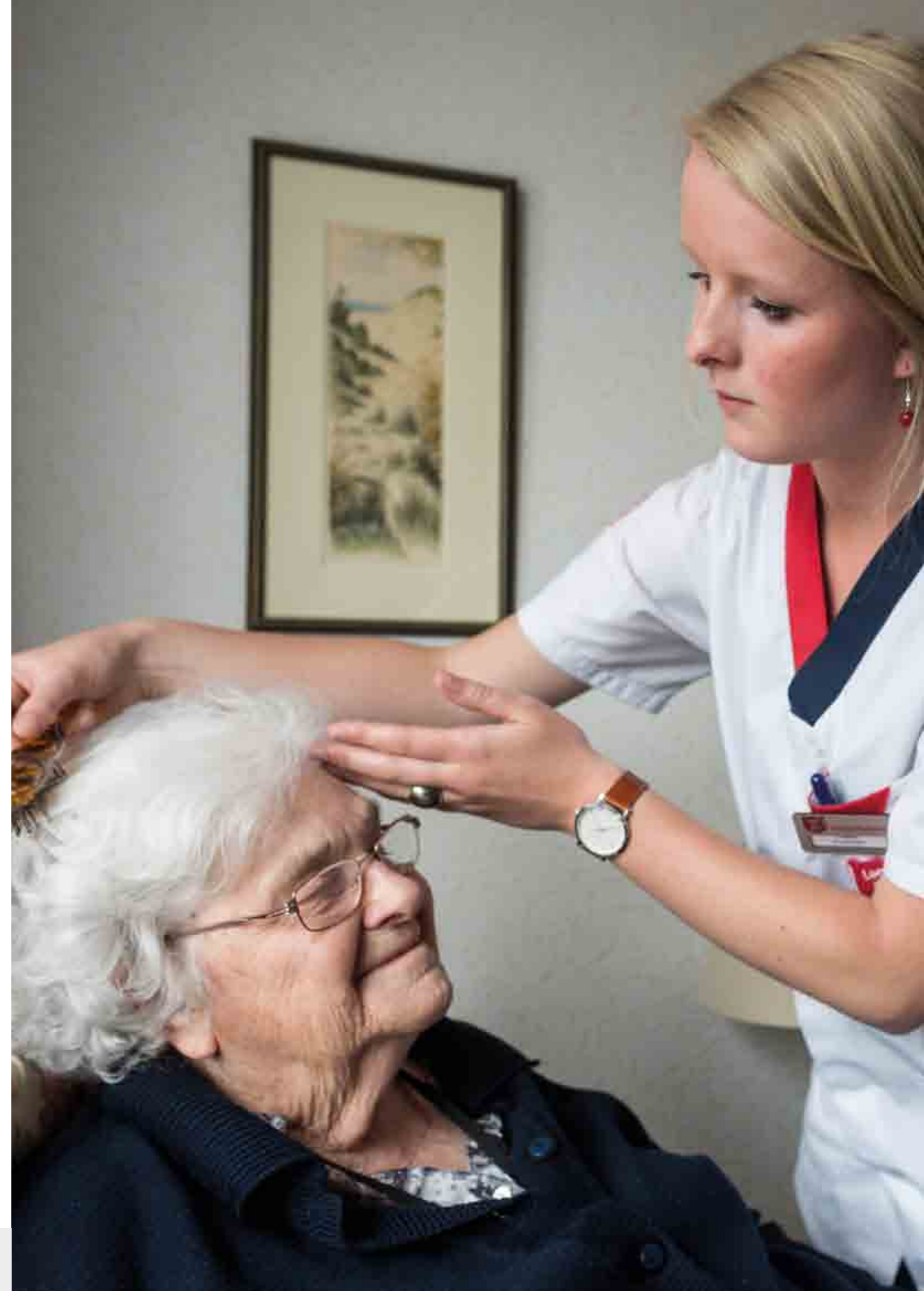
HET LEGER DES HEILS FINANCIËEL	2016	2015	2014	2013	2012
Uitgaven aan doelstelling					
Maatschappelijke ondersteuning	190,8	188,0	163,2	181,0	170,0
Forensische zorg	24,2	18,8	16,6	30,1	28,1
Jeugdzorg	41,6	35,5	31,7	39,6	40,1
Langdurige zorg	53,8	46,3	51,2	47,8	45,7
Wijkverpleging, behandeling GGZ (incl. verslaving)	13,8	11,0	18,9	9,7	10,8
Jeugdbescherming en Reclassering	41,3	38,0	40,1	13,5	12,1
Participatie en arbeidsre-integratie	13,2	12,3	13,3	5,3	6,0
Evangelisatie en pastorale zorg	7,0	7,0	5,9	8,9	6,9
Kerkelijke sociale hulpverlening	4,0	4,3	3,9	8,9	3,0
Internationale Ontwikkeling & Samenwerking	2,3	3,3	2,5	3,1	3,4
Voorlichting	1,9	1,8	2,4	1,5	1,9
Bijdrage hulpvragers en gebruikers	-16,4	-15,7	-14,0	-12,6	-11,5
Totaal uitgaven doelstelling	377,3	350,6	335,7	336,8	316,5
Bekostiging					
Subsidies van overheden e.d.	348,7	315,6	311,2	301,3	298,1
Netto baten fondsenwerving	29,4	28,1	29,0	37,0	21,9
Netto baten beleggingen en overige baten en lasten	3,8	4,7	4,9	2,7	2,3
Aandeel in acties van derden	-	-	-	0,2	-
Totaal bekostiging	382,0	348,5	345,1	341,2	322,3
Exploitatiesaldo	4,7	-2,2	9,4	4,4	5,8
Overige kengetallen					
Kosten eigen fondsenwerving in % van baten eigen fondsenwerving	19,5%	15,4%	13,9%	12,9%	16,1%
Kosten beheer en administratie	1,0%	0,9%	0,8%	1,0%	1,3%
Totaal reserves en fondsen (in miljoenen euro)	141,6	137,0	139,2	129,8	123,0
Weerstandsfactor (op basis van ondergrens)	83%	82%	97%	87%	87%
Beleggingen (in miljoenen euro)	61,3	60,9	56,8	53,1	31,3

**Jaarverslag 2016
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
Tekstuele bijdragen van: Rinke Verkerk, De Tiktafel
Fotografie: Ruben Timman, Wendy Bos, Diana Nieuwold, Esther Grit, Iris Dorine, Margriet Alblas, de plaatjesmaker, H. Choufour, Jet Budelman, Jurjen Sietsema, Dennis Maliepaard, Marco Nijland

Grafische vormgeving: Buro Dirigo, Haarlem
Druk: Tuijtjel, Hardinxveld-Giessendam
Oplage: 1.250 exemplaren
Papier: Omslag: 250 g/m² Cyclus Offset
Binnenwerk: 115 g/m² Cyclus Offset



**Samenleven
doe je dus
niet alleen**



doen wat we geloven