



*Hilversum en omstreken  
“Samen lukt ‘t”*

**Jaarverslag en jaarrekening 2015  
&  
Jaarplan en Begroting 2016**

**van de**

**Stichting SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken**

25 februari 2016

## Inhoudsopgaa

## Bladzijde

**Deel 1: Jaarverslag en jaarrekening 2015**

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1. Voorwoord                            | 4  |
| 2. Achtergrond SchuldHulpMaatje         | 6  |
| 3. Activiteiten en resultaten in 2015   | 7  |
| 4. Samenwerking met andere organisaties | 9  |
| 5. PR en fondsenwerving                 | 9  |
| 6. Gegevens uit de Jaarrekening 2015    | 10 |

**Deel 2: Jaarplan en begroting 2016**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1. Doelstellingen 2016              | 13 |
| 2. De begeleiding van onze cliënten | 13 |
| 3. Samenwerking met partners        | 14 |
| 4. PR en fondsenwerving             | 15 |
| 5. Begroting 2016                   | 16 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Bijlage: Waar staat SchuldHulpMaatje voor ? | 17 |
|---------------------------------------------|----|

**DEEL 1: JAARVERSLAG EN JAARREKENING 2015**

## 1. Voorwoord

De *Stichting SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken* biedt mensen met schuldenproblematiek in Hilversum, Bussum en Naarden laagdrempelige ondersteuning met behulp van getrainde vrijwilligers (maatjes).

In het Jaarverslag in Deel 1 kijken we terug op een intensief 2015. In het Jaarplan in Deel 2 vindt u de voornemens en de begroting voor 2016. Duidelijk is dat de schuldenproblematiek nog onverminderd groot is, ook in het Gooi. Voor onze vrijwilligersorganisatie was en blijft er dus veel werk aan de winkel. Onze maatjes hebben in 2015 22 trajecten afgesloten (1 meer dan in 2014, in vier jaar tijd nu 81 totaal). Op 31 december liepen er nog 39 trajecten.

Wij zijn onze vrijwilligers en coördinatoren Marlies de Bree-Polderman en Daniël Wagenaar voor het vele goede werk grote dank verschuldigd!

Onze dank gaat verder uit naar onze geldgevers:

- Leger des Heils
- de burgerlijke gemeenten van Bussum, Hilversum en Naarden
- geloofsgemeenschappen in Bussum, Hilversum en Naarden
- Stichting Interkerkelijke Diaconale Arbeid
- V. d. Brink Houtman Stichting.

Wij danken tenslotte ook Lentink Accountants en Bedrijfsadviseurs te Huizen die de Jaarrekening heeft opgesteld. Het bestuur stelde deze vast in de bestuursvergadering van 25 februari 2016. Het jaar werd afgesloten met een klein negatief saldo. Ondanks het ontbreken van de substantiële bijdragen van zowel het Oranje Fonds als het Skanfonds per 1 januari 2015 werd het boekjaar meer geld ingezameld dan begroot. De kosten waren echter ook hoger dan begroot. Mede dankzij de beide genoemde fondsen hebben we de afgelopen jaren een serieuze start kunnen maken op een nog nauwelijks ontgonnen terrein: het inzetten van gekwalificeerde vrijwilligers als maatje voor mensen die in de ingewikkelde wereld van schulden en schuldhulpverlening terecht zijn gekomen.

In de Stichting SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken waren op 1 januari 2016 aanwezig:

### 31 gecertificeerde maatjes en 10 in opleiding;

**7 bestuursleden** (tussen haakjes de geloofsgemeenschap waaruit de leden afkomstig zijn):

|                                      |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jeltien Kraaijeveld-Wouters (voorz.) | Prot. Gem. Hilversum: 5 wijkgemeenten (PKN)                                                                                       |
| Henk Smit (vice-voorzitter)          | CGKV Samenwerkingsgemeente De Verbinding Hilversum: 2<br>Christelijk Gereformeerde Kerken en de Gereformeerde Kerk<br>Vrijgemaakt |
| Jaap Post (secretaris)               | Prot. Gemeente Bussum: 4 wijkgemeenten (PKN)                                                                                      |
| Stache Sollman (penningmeester)      | idem                                                                                                                              |
| Herman Schoon (PR/fondsenwerving)    | idem                                                                                                                              |
| Frans Hofhuis (lid)                  | RK Hilversum                                                                                                                      |
| Co van 't Woud (lid)                 | Prot. Gemeente Bussum: 4 wijkgemeenten (PKN);                                                                                     |

**2 coördinatoren voor de vrijwilligers/maatjes:**

Daniël Wagenaar

Leger des Heils

Marlies de Bree-Polderman

Leger des Heils (vanaf 1 januari 2015).

## 2. Achtergrond Schuldhulpmaatje

### *Toenemende schuldenproblematiek*

Uit een onderzoek van Kerk in Actie in 2010 kwam naar voren dat een miljoen mensen de maandelijkse rekeningen niet kon betalen en dat nog eens vijf miljoen mensen een onverwachte inkomensdaling niet zou kunnen opvangen. Ook onderzoek van het CBS<sup>1</sup> liet zien dat mensen met problematische schulden een groeiende groep was. In de praktijk vond en vindt dit o.a. zijn weerslag in een toename van klanten voor de Voedselbanken.

Het vangnet voor mensen met schulden wordt tegelijkertijd kleiner. Door overheidsbezuinigingen kan minder dan voorheen een beroep worden gedaan op regelingen en sociale zekerheden zijn verschaald. Doordat de overheid zich terugtrekt ontstaat er particulier initiatief zoals de Voedselbank en ook kerken ontplooiën nieuwe initiatieven.

### *Ontstaan en doel SchuldHulpMaatje*

Een aantal kerkelijke organisaties<sup>2</sup> heeft in 2010 de handen ineen geslagen en is begonnen met het landelijke Project SchuldHulpMaatje. Een landelijk bureau met een beperkt aantal professionals stimuleert de ontwikkeling van lokale vrijwilligersorganisaties die als doel hebben mensen te leren hoe zij een financieel gezond leven kunnen leiden. Het gaat dus niet om symptoombestrijding of het bedenken van korte termijn-oplossingen, maar om preventie en laagdrempelige structurele hulp die uitkomst biedt voor de lange termijn. Uit onderzoek van Bureau Regioplan<sup>3</sup> blijkt dat deze vorm van hulpverlening ertoe doet: dankzij hulp van de vrijwilligers lossen mensen eerder hun schulden af en krijgen zij weer vat op hun eigen financiële situatie. Het zijn deze mensen waar ook onze vrijwilligers van SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken zich belangeloos voor inzetten.

### *De landelijke organisatie*

De Stichting maakt gebruik van het Landelijke Servicepunt SchuldHulpMaatje. De landelijke organisatie regelt de trainingen van de nieuwe maatjes en de (her-)certificatie van de oudgediende maatjes. Met de landelijke organisatie is in 2013 een samenwerkingsovereenkomst gesloten die - belangrijk voor een vrijwilligersorganisatie - voorziet in ondersteuning bij deskundigheidsbevordering, PR en fondsenwerving. Daarvoor dient betaald te worden.

Het landelijke project telde eind 2015 meer dan 80 lokale organisaties en 1.600 maatjes. De Projectorganisatie landelijke SchuldHulpMaatje is per 1 januari 2015 omgezet in een Vereniging. Vanuit onze Stichting is actief deelgenomen aan dat proces.

---

<sup>1</sup> De Nederlandse samenleving 2012: Weerslag van crisis op de maatschappij ( dec. '12)

<sup>2</sup> Deze organisaties zijn: Kerk in Actie, Landelijk Katholiek Diaconaal Beraad, Evangelische Alliantie, Samen Kerk in Nederland, de Protestantse Christelijke Ouderen Bond, Vincentius Vereniging, Platform Christelijke Schuldhulppreventie

<sup>3</sup> Schuldhulp loont! (juli '11) en Maatschappelijk rendement van vrijwilligersprojecten in de Schuldhulpverlening ( dec. '11)

### 3. Activiteiten en resultaten in 2015

#### *Het werk van maatje en coördinator*

Werken als schuldhulpmaatje is intensief. Zij krijgen soms te maken met schrijnende gevallen, die meer vragen dan alleen specifieke schuldhulp. Er is vaak meer aan de hand dan alleen een schuldenprobleem. Niet zelden werken maatjes daarom samen met instanties of verwijzen cliënten door naar de gespecialiseerde hulpverlening. Een maatje moet een balans zien te vinden tussen schuldhulp bieden en aandacht geven aan de andere - soms tegenstrijdige - belangen en problemen van de cliënt. Dit vraagt veel inlevingsvermogen, flexibiliteit en een positieve levenshouding van de maatjes.

Nieuwe maatjes krijgen een gedegen opleiding en worden gecertificeerd. Alle maatjes nemen deel aan een programma voor permanente educatie en wonen bijeenkomsten voor intervisie en deskundigheidsbevordering bij. Daarnaast krijgen zij begeleiding en worden terzijde gestaan door twee professionele coördinatoren. Dat zijn medewerkers van het Leger des Heils die deeltijds bij onze stichting zijn gedetacheerd: Marlies de Bree-Polderman voor 4 uur in de week en Daniël Wagenaar 10 uur in de week. Zij zorgen voor de ondersteuning van de vrijwilligers en regelen organisatorische zaken.

#### *De doelrealisatie in 2015*

Over onze inspanningen in 2014 en de resultaten daarvan leggen wij in dit Jaarverslag verantwoording af. De gestelde doelen voor 2014 waren: 1) werving en opleiding van tenminste 10 nieuwe maatjes, 2) vergroting van het aantal gelijktijdig lopende trajecten van 30 naar 40, 3) vergroting van het aantal afgeronde trajecten, 4) verdere deskundigheidsbevordering van maatjes en coördinatoren en 5) meer aandacht voor preventie.

#### Ad 1) Werving en opleiding nieuwe maatjes

In de loop van 2015 zijn - bovenop de reeds aanwezige 31 maatjes en conform de doelstelling - 10 nieuwe maatjes opgeleid en gecertificeerd. In de 2<sup>e</sup> helft van 2015 zijn tevens voorbereidingen getroffen en verplichtingen aangegaan voor de opleiding van nog eens 10 maatjes in november 2015, uiteindelijk gerealiseerd in januari 2016. Anderzijds hebben zich in de loop van 2015 10 maatjes om uiteenlopende redenen teruggetrokken, waardoor het totaal aantal gecertificeerde maatjes per 31 december 2015 31 bedroeg. Van die 31 maatjes waren er op dat moment 3 tijdelijk niet actief (i.v.m. ziekte, vakantie e.d.). In de aanmeldprocedure voor nieuwe maatjes is inmiddels een intakegesprek opgenomen met twee leden van het stichtingsbestuur. Het komt vrij regelmatig voor dat men de zwaarte van het werk onderschat en daarom besluit zich hiervoor toch niet beschikbaar te stellen.

#### Ad 2 en 3) Aantal afgeronde en lopende trajecten

De doelstelling om het afgeronde trajecten te vergroten is gehaald, zij het in bescheiden mate: in 2015 hebben we 22 trajecten kunnen afronden, 1 meer dan in 2014. 8 van de 22 (bijna 40%) hadden langer dan een jaar onze hulp nodig. Zorgpunt is dat we nogal wat “zware” trajecten hebben, waaraan een maatje de handen meer dan vol heeft. We moeten er voor zorgen dat we een maatje niet gaan overvragen.

Op 31 december liepen er 39 trajecten, 2 meer dan ultimo 2014 en 1 minder dan gepland. De doelstelling om het aantal gelijktijdige trajecten (bij één maatje) te verhogen tot 40 is dus net niet bereikt.

Overzicht 1: Trajecten Stichting Schuldhulpmaatje Hilversum en omstreken 2011 t/m 2015

|                      | Aanmel-<br>dingen | Afgesloten trajecten in: |      |      |      |        | De eind 2015 lopende trajecten uit: |      |      |      |      |        | Totaal<br>trajecten | Nog niet gestart |       |
|----------------------|-------------------|--------------------------|------|------|------|--------|-------------------------------------|------|------|------|------|--------|---------------------|------------------|-------|
|                      | 2015              | (a)                      |      |      |      |        | (b)                                 |      |      |      |      |        | (a)+(b)             |                  |       |
| Hilversum            | 2015              | 2012                     | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal | 2011                                | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal |                     | intakefase       | wacht |
| Website SHM          | 5                 |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0                   |                  |       |
| Familie/netwerk      |                   |                          | 2    |      |      | 2      |                                     |      |      |      |      | 0      | 2                   |                  |       |
| Huisartsen/thuiszorg |                   | 1                        |      |      |      | 1      |                                     |      |      |      |      | 0      | 1                   |                  |       |
| Kerken/diaconie      |                   |                          | 1    | 1    |      | 2      |                                     |      |      |      |      | 0      | 2                   |                  |       |
| Kredietbank/PLAN/SG  | 1                 | 6                        | 3    | 7    | 4    | 20     |                                     |      | 1    | 2    | 1    | 4      | 24                  |                  | 1     |
| Sociale Zaken        | 4                 | 2                        | 1    |      | 2    | 5      |                                     |      |      | 1    | 2    | 3      | 8                   |                  |       |
| Leger des Heils      | 3                 |                          |      |      | 1    | 1      |                                     |      |      | 2    | 2    | 4      | 5                   |                  | 2     |
| Stichting MEE        |                   | 1                        |      |      |      | 1      |                                     |      |      | 1    |      | 1      | 2                   |                  |       |
| GGZ/GGD              |                   | 1                        |      |      | 1    | 2      |                                     |      |      | 1    |      | 1      | 3                   |                  |       |
| Versa/MW/begeleiding | 3                 | 4                        | 1    | 2    | 2    | 9      |                                     |      |      | 1    | 3    | 4      | 13                  |                  | 6     |
| Zelfstandig          | 1                 | 4                        | 4    | 5    | 2    | 15     | 1                                   |      | 1    | 2    | 5    | 9      | 24                  |                  | 6     |
| Overige/Voedselbank  | 2                 |                          |      |      | 3    | 3      |                                     |      |      | 1    |      | 1      | 4                   |                  |       |
| Totaal Hilversum     | 19                | 19                       | 12   | 15   | 15   | 61     | 1                                   | 0    | 2    | 11   | 13   | 27     | 88                  | 0                | 15    |

|                      | Aanmel-<br>dingen | Afgesloten trajecten in: |      |      |      |        | De eind 2015 lopende trajecten uit: |      |      |      |      |        | Totaal<br>trajecten | Nog niet gestart |       |
|----------------------|-------------------|--------------------------|------|------|------|--------|-------------------------------------|------|------|------|------|--------|---------------------|------------------|-------|
|                      | 2015              | (a)                      |      |      |      |        | (b)                                 |      |      |      |      |        | (a)+(b)             | intakefase       | wacht |
| Bussum               |                   | 2012                     | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal | 2011                                | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal |                     |                  |       |
| Website SHM          |                   |                          | 1    | 1    |      | 2      |                                     |      |      |      |      | 0      | 2                   |                  |       |
| Familie/kennissen    |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0                   |                  |       |
| Huisartsen/thuiszorg |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0                   |                  |       |
| Kerken/diaconie      |                   |                          |      |      | 1    | 1      |                                     |      |      | 1    |      | 1      | 2                   |                  |       |
| Kredietbank          |                   |                          | 1    | 1    | 1    | 3      |                                     |      |      | 1    |      | 1      | 4                   |                  |       |
| Sociale Zaken        |                   |                          | 2    |      |      | 2      |                                     |      | 1    |      |      | 1      | 3                   |                  |       |
| Leger des Heils      | 1                 |                          |      | 1    | 2    | 3      |                                     |      |      |      |      | 0      | 3                   |                  |       |
| Stichting MEE        |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0                   |                  |       |
| GGZ/GGD              |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      | 2    |      |      | 2      | 2                   |                  |       |
| Versa                |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0                   |                  |       |
| Zelfstandig          | 2                 |                          | 1    | 1    | 2    | 4      |                                     |      |      | 1    | 2    | 3      | 7                   | 2                |       |
| Overige/Voedselbank  | 1                 |                          |      |      | 1    | 1      |                                     |      |      |      | 1    | 1      | 2                   |                  | 1     |
| Totaal Bussum        | 4                 | 0                        | 5    | 4    | 7    | 16     |                                     |      | 3    | 3    | 3    | 9      | 25                  | 2                | 1     |

|                      | Aanmel-<br>dingen | Afgesloten trajecten in: |      |      |      |        | De eind 2015 lopende trajecten uit: |      |      |      |      |        |         | Totaal<br>trajecten | Nog niet gestart |  |
|----------------------|-------------------|--------------------------|------|------|------|--------|-------------------------------------|------|------|------|------|--------|---------|---------------------|------------------|--|
|                      |                   | (a)                      |      |      |      |        | (b)                                 |      |      |      |      |        |         |                     |                  |  |
| Naarden              | 2015              | 2012                     | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal | 2011                                | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal | (a)+(b) | intakefase          | wacht            |  |
| Website SHM          |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Familie              |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Huisartsen/thuiszorg |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Kerken/diaconie      |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Kredietbank          |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Sociale Zaken        |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Leger des Heils      |                   |                          | 1    | 2    |      | 3      |                                     |      |      |      |      | 0      | 3       |                     |                  |  |
| Stichting MEE        |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| GGZ/GGD              |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Versa                |                   |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      |      | 0      | 0       |                     |                  |  |
| Zelfstandig          | 1                 |                          |      |      |      | 0      |                                     |      |      |      | 1    | 1      | 1       |                     |                  |  |
| Overige/Voedselbank  | 1                 |                          | 1    |      |      | 1      |                                     |      |      | 1    | 1    | 2      | 3       | 1                   |                  |  |
| Totaal Naarden       | 2                 | 0                        | 2    | 2    | 0    | 4      |                                     |      | 0    | 1    | 2    | 3      | 7       | 1                   |                  |  |

|                        |           |           |           |           |           |           |          |          |          |           |           |           |            |          |           |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|-----------|
| <b>Totaal generaal</b> | <b>25</b> | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>21</b> | <b>22</b> | <b>81</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>5</b> | <b>15</b> | <b>18</b> | <b>39</b> | <b>120</b> | <b>3</b> | <b>16</b> |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|-----------|

#### Ad 4) Kwaliteit van het werk

We hebben in de deskundigheidsbevordering van de maatjes wat veranderingen aangebracht. Er wordt nu (behalve in de vakantiemaanden) met grote regelmaat een intervisiebijeenkomst belegd, steeds op verschillende plaatsen in de regio. Van elk maatje wordt verwacht daarvan tenminste 6 bijeenkomsten bij te wonen. Voor de te behandelen onderwerpen wordt of gebruik gemaakt van

cases die door de maatjes zelf worden ingebracht, of van sprekers die een actueel onderwerp behandelen uit de Schuldhulpverlening zoals “Hoe om te gaan met niet-saneerbare schulden?” Een groot deel van de onderwerpen dat wordt behandeld is afkomstig van de maatjes zelf.

Voor de her-certificering is naast het bijwonen van de intervisiebijeenkomsten, een functionerings-gesprek met de coördinator en het deelnemen aan het permanente educatie-programma verplicht.

Het permanente educatie-programma nemen we af van de landelijke vereniging SchuldHulpMaatje. Niet alle maatjes zijn gelukkig met deze werkwijze, het bestuur houdt bij de landelijke vereniging de vinger aan de pols ten aanzien van de kwaliteit en het niveau van de lesstof.

De coördinator volgt de landelijke dagen die worden georganiseerd door de landelijke vereniging ter bijscholing voor coördinatoren. Daarnaast is er twee maal per jaar een voortgangsgesprek met een bestuurslid en worden regelmatig de lopende trajecten besproken.

In 2015 is volop gebruik gemaakt van het geheel nieuwe (landelijke) opleidingspakket voor de maatjes met daarbij een zeer bruikbaar werkboek. Besloten is om de daarin aangereikte formulieren zoveel mogelijk te gaan gebruiken bij het werk van de maatjes. Hierdoor kan bereikt worden dat we er steeds meer in slagen volgens de uniforme aanpak te gaan werken.

#### Ad 5) Preventie

De gemeenten Bussum en Naarden hebben SHM voorjaar 2015 uitgenodigd om deel te nemen aan een zgn. preventiepilot. Een proef om te bezien wat helpt om tijdig schulden en financiële problemen bij mensen te traceren en aan te pakken. SHM heeft daarvoor in maart een Werkplan ingediend dat door de beide gemeenten is goedgekeurd en van subsidie voorzien. Belangrijk element is een wekelijks spreekuur op een Bussumse en Naardense locatie. Een andere doelstelling in het Werkplan is een intensievere samenwerking met de geloofsgemeenschappen en de woningcorporaties. Zie daarvoor de volgende paragraaf.

Het spreekuur is per 1 september gestart. In Bussum in het voormalige Wijzer-gebouw aan de Landstraat, in Naarden in wijkontmoetingscentrum Bellefleur. In het verslagjaar is de aanloop nihil geweest, alleen de begeleidende AdWords-campagne heeft een contact opgeleverd. De pilot loopt tot 1 maart, waarna deze wordt geëvalueerd.

## **4. Samenwerking met andere organisaties**

Uit het overzicht op bladzijde 8 wordt duidelijk met welke organisaties op uitvoerend niveau is samengewerkt. Onze strategische partners zijn de zogeheten “stakeholders”: het Leger des Heils (één van de initiatiefnemers van SHM Hilversum e.o. en werkgever van onze beide coördinatoren), de burgerlijke gemeenten en de geloofsgemeenschappen. Zij hebben immers een wettelijke dan wel statutaire taak op het gebied van schuldhulpverlening en armoedebestrijding.

Met de gemeente Hilversum is er regelmatig overleg over de lopende gang van zaken, en over nieuwe ontwikkelingen. Met de intakers en uitvoerders van de schuldhulpverleners (Stuurman en de Plangroep) wordt gesproken over het helpen van cliënten bij de intake en het begeleiden van cliënten tijdens het traject. Met Westerbeek is er regelmatig overleg over preventie trajecten

Met de gemeenten Bussum en Naarden is in verband met de fusie per 1 januari 2016 in toenemende mate gezamenlijk overlegd, o.a. over de preventiepilot en de subsidieaanvragen. Verder is vermeldenswaard dat met SHM Weesp en de gemeente Gooise Meren is afgesproken dat SHM Weesp (voorlopig) de Muidense cliënten blijft bedienen. De subsidie loopt wel via onze stichting.

## 5. PR en fondsenwerving

Begin 2015 stelde het bestuur het PR- en fondsenwervingsplan 2015 vast. Belangrijk onderdeel is het benaderen van het Leger des Heils, de burgerlijke gemeenten en de geloofsgemeenschappen voor bijdragen in het werk. In 2015 is met name met de Rooms-Katholieke kerkgemeenschap in ons werkgebied intensief overlegd.

De (interne en externe) communicatie werd o.a. ondersteund door de Nieuwsbrief die vier keer verscheen. Via de Facebook-pagina [schuldhulpmaatje.nl/hilversumeo](http://schuldhulpmaatje.nl/hilversumeo) en onze pagina op de landelijke website melden zich niet alleen cliënten, maar ook potentiële maatjes.

## 6. Gegevens uit de Jaarrekening 2015

Hieronder de belangrijkste gegevens uit de Jaarrekening 2015. De Jaarrekening zelf is verkrijgbaar bij de penningmeester ([stachesollman@gmail.com](mailto:stachesollman@gmail.com)).

*Overzicht 2: Rekening van Baten en Lasten St. SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken 2015*

|                                 | W2015 | B2015 | W2014 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Baten</b>                    |       |       |       |
| Skanfonds                       |       |       | 6163  |
| Oranje Fonds                    |       |       | 4456  |
| Leger des Heils                 | 9800  | 9800  | 7000  |
| Geloofsgemeenschappen Hilversum | 5276  | 5000  | 3300  |
| Geloofsgemeenschappen Bussum    | 6242  | 5000  | 5000  |
| Geloofsgemeenschappen Naarden   | 3000  | 1000  | 114   |
| Gemeente Hilversum              | 9500  | 9500  | 8075  |
| Gemeente Bussum                 | 4750  | 4750  | 4750  |
| Gemeente Naarden                | 1425  | 1425  | 950   |
| Preventiepilot gemeente Bussum  | 1250  |       |       |
| Preventiepilot gemeente Naarden | 650   |       |       |
| Overige ontvangsten             | 7001  | 9525  | 2500  |
|                                 | 48894 | 46000 | 42308 |
| <b>Lasten</b>                   |       |       |       |
| Lokale coordinatoren            | 29636 | 29500 | 21170 |
| Contributie en abonnementen     | 3250  | 3250  |       |
| Opleiding/onderhoud maatjes     | 14129 | 11300 | 16345 |
| Preventiepilot Bussum/Naarden   | 1589  |       |       |
| Bestuurskosten                  | 1268  | 1050  | 1323  |
| Overige algemene kosten         | 516   | 900   | 1007  |
|                                 | 50388 | 46000 | 39845 |
| <b>Saldo baten en lasten</b>    | -1494 | 0     | 2463  |

*Toelichting:*

- \* de baten zijn hoger dan begroot i.v.m. hogere bijdragen van de geloofsgemeenschappen en de onvoorziene inkomsten uit subsidies t.b.v. de preventiepijot Bussum en Naarden
- \* bij de Overige ontvangsten is sprake van substantiele bijdragen van de V.d. Brink Houtman Stichting (€ 3.000) en van de SIDA (St. Interkerkelijke Diaconale Arbeid, € 3.500)
- \* er is desondanks sprake van een klein negatief resultaat i.v.m. de opleiding van meer nieuwe maatjes dan begroot
- \* de kosten van de coördinatoren zijn hoger dan in 2014 i.v.m. uitbreiding van het aantal uren
- \* de post "contributie" is nieuw i.v.m. de oprichting van de landelijke vereniging SHM per 1/1/2015

Het negatieve resultaat is ten laste van de reserve gebracht. Deze bedraagt per ultimo 2015 € 2.222.

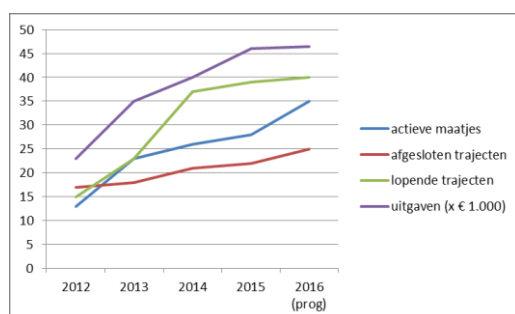
*Overzicht 3: Balans per 31 december 2015 Stichting SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken*

|                                                | <b>2015</b> | <b>2014</b> |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>ACTIVA</b>                                  |             |             |
| <b>Vlottende activa</b>                        |             |             |
| <i>Liquide middelen</i>                        | 8400        | 5272        |
| <b>PASSIVA</b>                                 |             |             |
| <b>Reserves en fondsen</b>                     |             |             |
| <i>Overige reserves</i>                        |             |             |
| Stand per 1 januari                            | 3716        | 1253        |
| Bestemming saldo baten en lasten boekjaar      | -1494       | 2463        |
|                                                | <u>2222</u> | <u>3716</u> |
| <b>Kortlopende schulden</b>                    |             |             |
| <i>Overige schulden en overlopende passiva</i> |             |             |
| Terug te betalen aan Skanfonds en Oranje Fonds | 1219        | 1556        |
| Nog te betalen kosten Leger des Heils          | 4959        |             |
|                                                | <u>6178</u> | <u>1556</u> |

**DEEL 2: JAARPLAN EN BEGROTING 2016**

## 1. Doelstellingen 2016

Overzicht 4: Groei SHM 2012-2015 per einde jaar (2016 is prognose)



In de afgelopen vier jaar heeft SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken een behoorlijke groei gekend: in aantallen cliënten, in maatjes, in uren aansturing door de coördinator(-en) en in budget. Groei was en is wenselijk gezien de nog steeds toenemende schuldenproblematiek.

Het bestuur is er zich anderzijds van bewust dat deze groei gedoseerd en evenwichtig moet verlopen. Dat heeft o.a. te maken met de aard van de (vrijwilligers-) organisatie: vrijwilligers zijn niet altijd op afroep beschikbaar en het verloop is (iets) groter dan bij een professionele organisatie.

Na de groei van de afgelopen jaren is het daarom raadzaam om in 2016 meer nadruk te leggen op de kwaliteit van het werk, d.w.z. de begeleiding coördinator/maatje en maatje/cliënt. Met de uitbouw van intervisiebijeenkomsten en een strenge(re) selectie van nieuwe maatjes kan het kwaliteitsniveau worden vastgehouden en verbeterd. Dergelijke en andere vormen van kwaliteitsverbetering van ons werk blijven een belangrijke doelstelling voor 2016. Voor 2016 blijft ook de uitdaging om meer aan preventie te doen en daarbij intensiever met (burgerlijke en kerkelijke) gemeenten en andere betrokken organisaties samen te werken. Gezien het incidentele karakter van veel financiële bijdragen blijft fondsenwerving ook een prioriteit.

Resumerend zijn de volgende *doelstellingen* voor 2016:

- 1) Meer activiteiten t.b.v. preventie en vroeg-signalering van schuldproblematiek
- 2) Verdere deskundigheidsbevordering van de maatjes en de twee lokale coördinatoren
- 3) Werving van 5 extra maatjes bovenop de per 1 februari 2016 aanwezige 41
- 4) Aantal actieve maatjes ultimo 2016 verhogen van 28 naar 35
- 4) Het aantal gelijktijdig lopende hulpverleningstrajecten ultimo 2016 verhogen van 39 naar 40
- 5) Aantal afgeronde samenwerkingen tussen cliënt en maatje verhogen van 22 naar 25
- 6) Verbreding van de fondsenwerving.

## 2. De begeleiding van onze cliënten

Onze maatjes zullen in 2016 o.a. weer de volgende activiteiten ondernemen:

- a) begeleiden van cliënten bij het op orde brengen van de financiële administratie resp. bij de voorbereiding voor het schuldhelpverleningstraject;
- b) begeleiden bij het aanvragen van inkomensafhankelijke regelingen;
- c) meegaan naar allerlei officiële instanties als de cliënt daar behoefte aan heeft;
- d) (als de schuldsanering wordt aangepakt) de klant blijven begeleiden bij het beheren van het bedrag aan leefgeld;

- e) de cliënt blijven stimuleren om een financiële administratie bij te houden en hem/haar wijzen op de financiële polsstok, zodat wordt bereikt dat de klant na het hulpverleningstraject zelf weer verder kan;
- f) als de cliënt wordt afgewezen voor de schuldsanering proberen we om samen met hem/haar en de schuldeisers een stabiele situatie te bereiken en de cliënt ervan overtuigen dat het zo moet om na een paar jaar opnieuw een poging voor de schuldsanering te ondernemen.

De verschillende gemeenten in ons verzorgingsgebied leggen de drempel voor toetreding tot de schuldhulpverlening redelijk hoog. Mede daardoor is er een toename van het aantal cliënten die niet terecht kunnen bij de schuldhulpverlening of die worden afgewezen voor de WSNP.

Mensen voldoen soms niet aan de criteria die gelden voor de WSNP. Soms ook geeft de intake-test aan, dat niet verwacht mag worden dat de cliënt het zware traject met succes zal afsluiten. Dan blijft over een wanhopige cliënt met vaak hoge schulden die hulp zoekt. Die hulp kan er uit bestaan dat eerst een stabiele financiële situatie voor die cliënt wordt bereikt (door afspraken te maken met de schuldeisers), waarna vervolgens na 3 jaar opnieuw een poging wordt gedaan om tot de schuldhulpverlening te worden toegelaten.

In 2016 zullen we dus (opnieuw) worden geconfronteerd met een toename van de zwaarte van de problematiek bij cliënten die door onze maatjes worden begeleid. Dat betekent o.a. dat de gemiddelde doorlooptijd van een traject langer wordt, vaak langer dan 1 jaar. Door de zwaarte van de trajecten is het voor een maatje vaak niet mogelijk meerdere cliënten gelijktijdig te helpen. Ook vraagt dit meer inspanning van de beide coördinatoren bij de begeleiding van de maatjes. In het programma van intervisiebijeenkomsten zal met deze problematiek rekening gehouden worden.

Vanwege deze trend wil het bestuur in 2016 nog meer activiteit op het gebied van het vroegtijdig signaleren en voorkomen van schuldenproblematiek. Daarvoor is noodzakelijk dat de beide gemeenten in ons werkgebied de regie nemen en de kaders uitzetten voor (de samenwerking tussen) alle betrokken partijen. De gemeente Hilversum heeft ons gevraagd of wij maatjes beschikbaar willen houden voor de “no shows”: mensen met wie eerder contact is geweest, maar die uiteindelijk toch buiten beeld geraken. Voor deze en andere preventieve taken - vooral budgetbeheer en administratie - zullen apart (beginnende) maatjes worden ingezet. In de bijgevoegde begroting hebben wij daarmee rekening gehouden. Vanaf 1 januari zullen alle huurders uit Hilversum die een betalingsachterstand hebben van 2 maanden bij een van de woningcorporaties uitgenodigd worden voor een gesprek hierover op het sociaal plein. Daar wordt besproken hoe dit probleem kan worden opgelost. Er is nu overleg over de vraag welke rol de maatjes hierbij kunnen spelen.

Wellicht zijn dit ook bruikbaar ideeën voor de gemeente Gooise Meren. De pilot met het spreekuur in Bussum en Naarden loopt nog tot 1 maart en zal daarna worden geëvalueerd.

Zoals vermeld krijgen onze (meer ervaren) maatjes met steeds zwaardere gevallen te maken en moeten daarvoor in toenemende mate professionals inschakelen. Om ervoor te zorgen dat de match tussen cliënt en hulpverlener optimaal blijft wordt de toedeling van cliënten inmiddels gedaan op gezamenlijk omschreven protocollen en procedures. Daarvoor blijft goede afstemming met de professionele organisaties noodzakelijk. Een goede samenwerking is ook nodig om in concrete gevallen

tussen cliënt en maatje enerzijds en instanties en schuldeisers anderzijds snel tot een adequate oplossing te komen.

### **3. Samenwerking met partners**

Een goede samenwerking tussen partners in de schuldhulpketen (gemeenten, Kredietbank, Plangroep kerken/ geloofsgemeenschappen, Versa, woningcorporaties, enz.) is van groot belang. Wegens de focus op meer preventief werken zal de stichting aandringen op de regie- en kaderstellende rol van de burgerlijke gemeenten.

Met de gemeenten Hilversum en Gooise Meren zal ook moeten worden overlegd over de subsidie-grondslag. Die is verschillend: Hilversum hanteert *bestaande* koppelingen maatje/cliënt, Bussum ging uit van *nieuwe* koppelingen en Naarden van nieuwe *maatjes* (het bedrag per koppeling of maatje is wel hetzelfde: € 475). Het zou goed zijn als hierin eenduidigheid komt. De fusie tussen Bussum en Naarden biedt een kans om hierin te voorzien.

Onze Stichting stelt zich op het standpunt dat “*bestaande koppeling*” (*maatje/cliënt*) *het beste de financiële behoefte dekt*. Immers, het meeste geld is nodig voor de begeleiding (door de professionele coördinatoren) en toerusting van de *bestaande* maatjes. De opleiding van nieuwe maatjes is pas de derde grote kostenpost. Een tweede overweging is dat - zoals eerder aangegeven - de trajecten zwaarder worden en langer duren. Vaak langer dan een jaar: op 1 september jl. was de gemiddelde looptijd van de nu lopende trajecten in Bussum 1,4 jaar. Voor de afgesloten trajecten is dat 7 maanden!

Een subsidietoekenning op basis van nieuwe trajecten of maatjes miskent dat cliënten uit een vorig jaar ook nog capaciteit vragen.

Voor 2016 heeft de Stichting in het kader van samenwerking met partners de volgende doelen:

- Samenwerking en contacten met de afdelingen Sociale Zaken van de gemeenten Hilversum en Gooise Meren optimaliseren, o.a. met het oog op de harmonisatie van de subsidietoekenning en de evt. voortzetting van het spreekuur in Bussum en Naarden
- De band versterken met de kerken en geloofsgemeenschappen in Hilversum en Gooise Meren, met als speciaal aandachtspunt de preventie van schulden in hun achterban
- Samenwerking intensiveren met de woningcorporaties met het oog op huurders met betalingsachterstanden (Gooise Meren)

### **4. PR en fondsenwerving**

De Stichting kan haar werk niet doen zonder voldoende financiële middelen. Om die te verwerven zijn om te beginnen meer naamsbekendheid en een goede reputatie nodig onder relevante doelgroepen.

De primaire doelgroep voor fondsenwerving wordt gevormd door de instanties en organisaties die een maatschappelijke taak hebben op het gebied van schuldhulpverlening en armoedebestrijding, zoals de burgerlijke en kerkelijke gemeenten (onze “stakeholders”). De secundaire doelgroep wordt gevormd door de bedrijven en organisaties (zoals woningcorporaties) die worden geconfronteerd met de

gevolgen van de schuldenproblematiek bij mensen. Tenslotte ligt het voor de hand om goede doelen-organisaties en fondsen met incidentele geldverstrekking te benaderen. Daarbij zal ook ondersteuning worden gevraagd van de landelijke fondsenwerver.

Gelijktijdig met dit Jaarplan heeft het bestuur ook het PR- en fondsenwervingsplan 2016 vastgesteld. Ook dit jaar zal elk kwartaal een Nieuwsbrief worden uitgegeven t.b.v. de interne communicatie en externe relaties.

Er wordt gebruik gemaakt van [www.facebook.com/schuldhulpmaatjeHilversum](http://www.facebook.com/schuldhulpmaatjeHilversum) en de SHM-pagina op de website van de landelijke vereniging ([www.schuldhulpmaatje.nl](http://www.schuldhulpmaatje.nl)) om een groter bereik voor de eigen berichtgeving te krijgen. Over bijzondere momenten zal ook via persberichten gecommuniceerd worden. Er zal verder worden nagegaan of er mogelijkheden zijn voor een "Vrienden van SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken"-constructie ("friendraising").

In het voorjaar van 2016 zal een fondsenwervingsactie onder geloofsgemeenschappen worden gehouden. Deze actie zal ook worden aangegrepen om in kerkbladen te publiceren en oproepen voor nieuwe maatjes te doen. Over het Jaarverslag 2015 zal een persbericht worden uitgegeven.

In november 2016 wordt weer de jaarlijkse bijeenkomst van maatjes en bestuur gehouden.

## 5. Begroting 2016

De begroting is vastgesteld in de bestuursvergadering van 25 februari 2016. Deze begroting wijkt licht af van de begroting die in het kader van de subsidieaanvragen bij de gemeenten Hilversum, Bussum en Naarden is ingediend. Aanleiding zijn de lagere toewijzingen van Hilversum en Bussum. Tevens is rekening gehouden met de laatste ontwikkelingen v.w.b. de verhouding actieve/tijdelijk niet-actieve maatjes.

### Overzicht 5: Begroting 2016 Stichting SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken

| INKOMSTEN                                 |           | UITGAVEN                                |           |
|-------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------|-----------|
| LEGER DES HEILS                           | 9.800.00  | COORDINATOREN LEGER DES HEILS           | 29.500.00 |
| GEMEENTE HILVERSUM: 22 TRAJECTEN AD € 475 | 10.450.00 | CONTRIBUTIE VERENIGING                  | 3.000.00  |
| GEMEENTE BUSSUM: 10 TRAJECTEN AD € 475    | 4.750.00  | SOLIDARITEITSCHEFFING                   | 250.00    |
| GEMEENTE NAARDEN: 3 TRAJECTEN AD € 475    | 1.425.00  |                                         |           |
| GELOOFGEMEENSCHAPPEN HILVERSUM            | 5.000.00  | (HER-)CERTIFICERING 40 MAATJES AD € 250 | 10.000.00 |
| GELOOFGEMEENSCHAPPEN BUSSUM               | 5.000.00  | OPLEIDINGSKOSTEN 5 MAATJES AD € 430     | 2.150.00  |
| GELOOFGEMEENSCHAPPEN NAARDEN              | 2.000.00  | REIS- EN VERBLIJFKOSTEN MAATJES         | 100.00    |
| GELOOFGEMEENSCHAPPEN OVERIG               | 3.000.00  | BESTUURSKOSTEN                          | 1.250.00  |
| OVERIGE INKOMSTEN                         | 5.075.00  | OVERIGE KOSTEN                          | 250.00    |
| TOTALE INKOMSTEN                          | 46.500.00 | TOTALE UITGAVEN                         | 46.500.00 |

#### Uitgangspunten:

- \* op 1 januari 2016 waren er 31 gecertificeerde maatjes en 10 in opleiding; in de loop van 2016 worden er nog 5 extra geworven; totaal aantal maatjes: 46
- \* geschat aantal afvallers in 2016 (vooral oudgedienden): 6; gemiddeld aantal inactieven: 5
- \* van de gemiddeld 35 actieve maatjes in 2016 worden er 2 ingezet voor preventieve taken in Hilversum en 33 voor de 35-40 langer durende trajecten (uitgangspunt: het ene traject duurt anderhalf jaar, het andere een half jaar; een enkel maatje doet meer dan 1 traject)
- \* de verdeling van de trajecten tussen de drie gemeenten is gebaseerd op de definitieve subsidietoewijzing najaar 2015
- \* de beide coördinatoren van het Leger des Heils hebben voldoende uren (10 uur/wk resp. 4u/wk) om alle maatjes te begeleiden
- \* cliënten uit Muiden worden bediend door SchuldHulpMaatje Weesp
- \* de landelijke Vereniging SchuldHulpMaatje brengt voor de opleiding nieuwe maatjes € 350 in rekening; daar bovenop komt nog € 80 per maatje aan eigen kosten, o.a. voor de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)
- \* bij de post Bestuurskosten wordt uitgegaan van € 1.000 voor de jaarlijkse bijeenkomst bestuur/maatjes, incl. diner.

## Bijlage: Waar staat SchuldHulpMaatje voor?

- Een miljoen Nederlanders vraagt zich af hoe zij financieel het einde van de maand halen. Daarnaast reddend vier van de tien gezinnen het daadwerkelijk niet met hun budget. En nog eens een half miljoen Nederlanders komt in de problemen, als het financiële plaatje opeens verandert door een persoonlijk drama. Denk aan echtscheiding, ontslag, ziekte of andere calamiteit.
- In Nederland is sinds een aantal jaren sprake van toenemende armoede en individuele schuldenproblematiek. Sociale diensten van gemeenten, welzijnsinstellingen, kredietbanken, bedrijven en diaconieën van kerken krijgen daar steeds meer mee te maken.
- Tegen deze achtergrond is SchuldHulpMaatje in september 2010 van start gegaan dankzij een subsidie van de Rijksoverheid, de zgn. Ortega-regeling. Het was een gezamenlijk project van Kerk in Actie, het Landelijk Katholiek Diaconaal Beraad (LKDB), de Evangelisch Alliantie, SKIN-migrantenkerken, de Vincentius Vereniging Nederland, de Protestants Christelijke Ouderenbond (PCOB) en vier christelijke Stichtingen voor schuldpreeventie, schuldhulp en financieel advies: Modus Vivendi, De Budgetteer, Bos Consulting en Crown Financial Ministries. Inmiddels is SchuldHulpMaatje een vereniging (met meer ondersteuners), SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken is daarvan een van de leden.
- Inmiddels zijn er in meer dan 80 gemeenten schuldhulpmaatjes actief. In Hilversum, Bussum en Naarden gebeurt dat onder verantwoordelijkheid van de Stichting SchuldHulpMaatje Hilversum en omstreken. Zij worden professioneel getraind, gecertificeerd en zijn in bezit van een Verklaring Omtrent gedrag. De lokale groepen werken volgens de richtlijnen van het Landelijk Servicepunt SchuldHulpMaatje.
- De maatjes geven preventief hulp aan mensen die moeite hebben met hun administratie, bieden ondersteuning aan mensen die een traject van schuldhulp doorlopen en geven nazorg wanneer de schuldhulp is afgerond. Hun activiteiten ondersteunen de inzet van lokale professionele organisaties en vinden plaats in onderlinge overeenstemming. Belangrijkste oogmerk naast het oplossen van de concrete problemen is het aanbrengen van gedragsverandering, waardoor toekomstige problemen worden voorkomen.
- Samenwerking is nodig met o.a. sociale diensten van gemeenten, organisaties van maatschappelijk werk, kerken, bedrijven en kredietbanken. Uit diverse rapportages \*) blijkt dat die samenwerking effectief is: zo is in Lelystad het slagingspercentage van de schuldhulptrajecten toegenomen van 30 naar 70%. Ook blijkt uit onderzoek dat elke geïnvesteerde euro € 3 oplevert (zie rapport Maatschappelijk rendement van Regioplan).
- Op landelijk niveau wordt o.a. samengewerkt met NVVK (Vereniging voor Schuldhulpverlening en sociaal bankieren), Divosa (organisatie van sociale diensten) en KBVG (Koninklijke beroepsorganisatie van Beroepsdeurwaarders). SchuldHulpMaatje heeft o.a. een Postcode Preventie Aanpak (PPA), een postcode-analyse van elke gemeente. Daaruit wordt zichtbaar in welke wijken bewoners een financieel risico lopen. Nuttig bij de preventie en het ontwikkelen van het sociale beleid van de betrokken organisaties. De website [www.schuldhulpmaatje.nl](http://www.schuldhulpmaatje.nl) geeft meer instrumenten voor de aanpak van de schuldenproblematiek.
- Schuldhulpverlening is in dubbel opzicht mensenwerk. Mensen helpen andere mensen om zichzelf in de toekomst te kunnen redden. De maatjes krijgen alleen een vergoeding voor hun evt. reiskosten. Hun opleiding, intervisie en certificering kosten echter veel geld en ook de professionele coördinator (ter beschikking gesteld door het Leger des Heils) drukt op de begroting. Om in 2015 35 personen te kunnen helpen, had de St. SHM Hilversum e.o. € 46.000 nodig (begroot; werkelijk € 50.388). Daarvan wordt ca. € 15.000 gedekt door bijdragen van de gemeenten Bussum, Hilversum en Naarden. Het Leger des Heils draagt bijna € 10.000 bij, de geloofsgemeenschappen in Bussum, Hilversum en Naarden werden geraamd op € 14.500. De overige € 6.000 kwam uit andere bronnen.
- Voor meer informatie kun u contact opnemen met mevr. Jeltien Kraaijeveld-Wouters (vz bestuur, 06-21512342, j.kraaijwou@hetnet.nl) of Herman Schoon (PR & fondsenwerving, 06-23600435, herman.schoon@hetnet.nl).

### \*) Rapporten:

- |                                                                                          |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. <i>Schuldhulp loont!</i>                                                              | - Regioplan, juli 2011                 |
| 2. <i>Maatschappelijk rendement van vrijwilligersprojecten in de Schuldhulpverlening</i> | - Regioplan, dec. 2011                 |
| 3. <i>IDO – niet voor niets</i> (over vrijwilligerswerk Lelystad)                        | - St. OIKOS, 2008                      |
| 4. <i>“Vrijwillig, effectief en efficiënt”</i>                                           | - Verweij-Jonker Instituut, febr. 2012 |