

# DORPSHUIS RHEDEN

PERSPECTIEF 2017 – 2021



juni 2017

## 1. INITIATIEF EN DOELSTELLING

### 1.1. Start

Op initiatief van de belangenvereniging Rhedens Dorpsbelang is in 2011 een dorpsplan ontwikkeld. Het 'Rhedens Dorpsgezicht' is er de neerslag van. Bovenaan de lijst van tien meest noodzakelijk geachte verbeteringen in het dorp stond een dorpshuis.

Na de nodige toetsing van haalbaarheid is op 15 mei 2013 bij notariële acte de Stichting Het Dorpshuis Rheden in het leven geroepen, met als doelstelling:

- a. het realiseren, beheren en exploiteren van een of meer locaties, waarin
  - verenigingen en dergelijke maatschappelijke verbanden hun activiteiten kunnen ontplooiën,
  - ruimte wordt geboden aan initiatieven en activiteiten die bijdragen aan maatschappelijke en persoonlijke ontwikkeling in het dorp,
  - gelegenheid bestaat voor spontane ontmoeting van inwoners van het dorp, een en ander gericht op bevordering van maatschappelijke samenhang en leefbaarheid in het dorp Rheden;
- b. het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden en daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

Het initiatief voor het Dorpshuis is geboren binnen de dorpsamenleving van Rheden. Ook de uitvoering is vanaf het begin in handen van inwoners van het dorp.

De ontwikkeling van dergelijke initiatieven past goed binnen overheidsbeleid waarin, voor wat betreft voorzieningen, het accent ligt op het volgen van signalen van en uitvoering door inwoners zelf. De gemeente Rheden heeft daarom van meet af aan ruimhartig steun verleend, zowel beleidsmatig als financieel.

### 1.2. Locatie

In 2013 kwam een deel van het complex Meester van Leeuwenplein 1-3 beschikbaar.

Een ideale plek:

- centraal gelegen, met historische 'lading' vanwege de eerder gevestigde maatschappelijke functies,
- gebruik van een deel van het complex voor gehandicaptenzorg, zodat het motto *'iedereen hoort erbij'* ook wat dit betreft concreet gestalte kan krijgen.

Het complex is eigendom van De Woonplaats, woningcorporatie met hoofdvestiging in Enschede. De Woonplaats toont dat zij met hoofd en hart wil meewerken aan het faciliteren van maatschappelijke activiteiten, niet in het minst in combinatie met gehandicaptenzorg.

## 2. ONTWIKKELING 2013 – 2016

Met financiële steun van de gemeente Rheden, De Woonplaats, de provincie Gelderland, SIZA en anderen is het complexgedeelte Meester van Leeuwenplein 3 in de tweede helft van 2013 constructief grondig aangepast. Daarna namen vrijwilligers met grote inzet de (her)inrichting voor hun rekening.

Vanaf 6 januari 2014 kunnen Rhedenaren hier gebruik maken van een zeer gevarieerd activiteiten aanbod. Het jaarlijkse aantal bezoekers is in korte tijd gegroeid tot ruim 25.000. De beschikbare ruimte in het complexgedeelte Meester van Leeuwenplein 3 bleek al gauw te beperkt. Daarom is in het complexgedeelte Meester van Leeuwenplein 1 ruimte van SIZA in onderhuur genomen. Het bezettingspercentage van de beschikbare ruimten ligt rond 75%. Per 1 september 2016 zijn de verhoudingen in de verhuursituatie in het gedeelte Meester van Leeuwenplein 1 aangepast: het Dorpshuis is sindsdien ook hoofdhuurder van een aanmerkelijk deel daarvan, met SIZA als onderhuurder. Beide organisaties zijn daardoor nog dichter bij elkaar gekomen.

De huurovereenkomst met De Woonplaats loopt tot 31 oktober 2023. Tussentijdse beëindiging van het complexgedeelte aan het Van Leeuwenplein 1 is mogelijk wanneer SIZA om haar moverende redenen de locatie voordien zou willen verlaten. Immers, dan zou de samenwerking als pijler onder de locatiekeuze wegvallen; zonder passende vervanger zou ook de huurlast voor het Dorpshuis te groot worden.

De gemeente Rheden heeft toegezegd jaarlijks een substantiële bijdrage in de huurprijs van de locatie te verlenen. Daarover is een meerjarenafspraak gemaakt tot 2019, met inbegrip van de uitbreiding die in september 2016 plaats vond.

De investeringssubsidie die de provincie Gelderland verstrekke voor de verbouwing, is goeddeels besteed; het resterende deel zal in 2017 worden geïnvesteerd in verdere verbetering.

Het is gebleken dat de Stichting Het Dorpshuis Rheden met gematigde huurtarieven en de gemeentelijke bijdrage financieel gezond kan 'draaien'. Na afronding van de grote verbouwingen is het beleid gericht op het opbouwen van voldoende reserve voor onvoorziene ontwikkelingen en voor kleinere verbeterings- en vervangingsinvesteringen in de locatie, voor zover die niet voor rekening komen van de eigenaar.

De huurders toonden zich over het geheel genomen tevreden over prijsniveau, dienstverlening en accommodatie. Door verdere aanpassing van het gebouw zal de tevredenheid nog kunnen groeien.

### 3. HOOFDLIJNEN IN DE ORGANISATIE

#### 3.1. Vrijwilligers als kern van het Dorpshuis

Het Dorpshuis wordt volledig gedragen door vrijwilligers. Zonder hun inzet is het niet mogelijk een dergelijk activiteiten- en ontmoetingscentrum in stand te houden. De inzet van vrijwilligers zorgt voor draagkracht, d.w.z. capaciteit voor uitvoering van werkzaamheden, maar ook voor draagvlak, in de betekenis van inbedding in de samenleving en deelname aan activiteiten.

Veruit het grootste deel van het aantal medewerkers woont in het dorp Rheden. Door medewerking van de gemeente Rheden zijn ook mensen elders in de gemeente geattendeerd op de mogelijkheid om in het Dorpshuis Rheden actief te zijn, bijvoorbeeld in het kader van een reïntegratie traject. Alle betrokkenen ervaren deze wijze van (samen)werken als zeer positief.

Eind 2016 waren ca 45 vrijwilligers actief in het Dorpshuis.

#### 3.2. Taakgebieden en opzet van de organisatie

De volgende taakgebieden worden onderscheiden:

- algemeen beleid en bestuur
- accommodatie
- huurders
- vrijwilligers
- communicatie
- horeca
- financiën

De organisatie rond deze taakgebieden is opgebouwd met een drietal hoofdonderdelen:

- stichtingsbestuur voor de hoofdlijnen van beleid, externe relaties en afstemming taakgebieden,
- coördinatoren voor de onderscheiden taakgebieden,
- medewerkers voor beheer en uitvoering.

Elk van de taakgebieden kent een verantwoordelijk bestuurslid/portefeuillehouder, een coördinator als het dagelijkse aanspreekpunt en een aantal uitvoerende medewerkers.

De deelnemers in deze drie onderdelen werken nauw samen; hun inzet beperkt zich niet tot een van de drie genoemde onderdelen. Bijvoorbeeld leden van het stichtingsbestuur werken ook mee aan beheer en onderhoud, coördinatoren leveren ook bijdragen als conciërge of gastvrouw/-heer.

Onderscheid in taken en verantwoordelijkheden is van belang, maar mag niet leiden tot hiërarchische verhoudingen.

#### 3.3. Kernwoorden in de aanpak

In de doelstelling ligt de nadruk op het scheppen van mogelijkheden voor en het bieden van ruimte aan activiteiten van maatschappelijke verbanden en individuen en op het doen van alles wat daarvoor bevorderlijk is. De aanpak van het Dorpshuis Rheden is samen te vatten met de woorden *'initiëren, stimuleren en faciliteren'*.

Het Dorpshuis is bereid met anderen activiteiten op te zetten, waar nodig ondersteuning te leveren en ruimte aan te bieden, zodat men in staat is de beoogde ontwikkeling tot stand te brengen. Het Dorpshuis neemt de activiteiten niet over, noch de verantwoordelijkheid voor de uitvoering; het is er geen 'eigenaar' van.

Daarnaast geldt als leidraad: *'iedereen hoort erbij'*. Bij de locatiekeuze is van belang geweest dat tevens mensen met een beperking er hun plek hebben.

Ook met anderen die deel willen (gaan) uitmaken van de Rhedense samenleving wordt contact gezocht als medewerker en bezoeker. Als voorbeeld kan hierbij gedacht worden aan mensen aan wie als vluchteling een verblijfsstatus is toegekend.

De dienstverlening is beschikbaar voor activiteiten die specifiek bijdragen aan de ontwikkeling van de Rhedense samenleving of individuele inwoners; verzoeken van en voor elders worden in principe afgewezen.

Er wordt gewaakt tegen concurrentie met bestaande bedrijfsmatige accommodaties in het dorp. Ruimteverragen met een uitgesproken commercieel oogmerk worden doorverwezen naar de bestaande horeca of andere verhuurders.

## 4. PERSPECTIEF 2017 – 2021

### 4.1. Doelstelling en leidraad voor uitvoering handhaven

De statutaire doelstelling en de invulling daarvan met de eerdergenoemde kernwoorden blijven ook in de komende jaren ten volle geldig. De inzet om iedereen zoveel mogelijk bij het Dorpshuis te betrekken en initiatieven te stimuleren en ondersteunen, blijft onverminderd.

*De samenwerking met SIZA, Woonzorgnet, Vluchtelingenwerk en mogelijke andere instellingen houdt de volle aandacht. Dat dient jaarlijks te blijken uit tenminste één concrete (nieuwe) activiteit of samenwerkingsafpraak.*

### 4.2. Centraal blijft: de inzet van vrijwilligers

Initiatief, opzet, inrichting en functioneren van het Dorpshuis Rheden blijven in handen van vrijwillige medewerkers. Dat geldt voor de uitvoering van alle dagelijkse werkzaamheden, variërend van concrete dienstverlening aan de huurders, onderhoud van de locatie binnen en buiten, initiëren en begeleiden van nieuwe activiteiten, tot het onderhouden van de externe relaties en zorgdragen voor een samenhangend en stimulerend geheel.

*Het is van het allergrootste belang dat alle medewerkers oog en oor houden voor een motiverende werksituatie, die aantrekkelijk is voor het binden van vrijwilligers en het aantrekken van nieuwe mensen.*

*Jaarlijks worden tenminste twee bijeenkomsten georganiseerd voor de vrijwilligers of waarbij vrijwilligers nauw betrokken zijn. Daarin staan hun wensen en blijken van waardering voor hun inzet centraal. In 2017 zal nog één bijeenkomst/activiteit worden georganiseerd.*

*Daarnaast voert het bestuur met hetzelfde doel, desgewenst groepsgewijs of individueel, gesprekken met vrijwilligers. Het initiatief kan uitgaan van beide kanten.*

De inzet van medewerkers elders uit de gemeente Rheden is van essentieel belang gebleken.

*De bekendheid van het Dorpshuis Rheden als aantrekkelijke en motiverende plek om vrijwilligerswerk te doen, zal worden vergroot.*

Ook de mogelijkheden voor betrokkenheid van statushouders worden verder uitgewerkt. Daarbij is een goede begeleiding door met name Vluchtelingenwerk Oost-Nederland voorwaarde.

*Het bestuur overlegt periodiek met de gemeente Rheden over mogelijke inzet in het Dorpshuis, bijvoorbeeld in het kader van (re)integratie.*

*De contacten met Vluchtelingenwerk Nederland worden voortgezet en verder uitgewerkt, mogelijk vast te leggen in een vorm van een samenwerkingsovereenkomst*

De continuïteit van het Dorpshuis blijft in sterke mate afhankelijk van de inzet van vrijwilligers voor alle soorten werkzaamheden. Dat geldt ook voor het bestuur.

*Er wordt tijdig en actief gezocht naar opvolgers voor bestuurlijke functies. Het bestuur dient op korte termijn te worden uitgebreid met tenminste één lid tot zeven personen. In de tweede helft van 2017 loopt de termijn van de bestuurssecretaris af en is opvolging nodig.*

Het is niet op voorhand uitgesloten dat bij verdere groei van het aantal activiteiten en huurders enige vorm van professionele ondersteuning gewenst is, zoals ook in accommodaties in de andere grote kernen in de gemeente het geval is.

*Het bestuur zal in overleg met de betrokken vrijwilligers, het gesprek met de gemeente openen om na te gaan wanneer en bij welke werkzaamheden ondersteuning gewenst is.*

*Het karakter van het Dorpshuis als vrijwilligersorganisatie blijft nadrukkelijk gehandhaafd.*

De bestuurlijke opzet is begin 2017 onder de loep genomen en verhelderd.

*Voorlopig zijn geen verdere aanpassingen in de bestuursstructuur nodig. Zoals eerder vermeld is uitbreiding van het bestuur tot zeven leden nodig.*

Al met al is gebleken dat inzet als vrijwilliger voor het Dorpshuis Rheden leidt tot een groeiende betrokkenheid. Er ontstaan nieuwe contacten en vormen van samenwerking, het werken in teamverband is motiverend, de waardering van huurders en anderen is stimulerend.

*Die positieve ervaringen kunnen nauwelijks genoeg worden benadrukt.*

#### **4.3. Draagkracht en draagvlak voor het Dorpshuis**

Om verder uit te groeien als centrale locatie voor activiteiten van allerlei maatschappelijke verbanden en persoonlijke ontwikkeling, is nog bredere bekendheid bij en betrokkenheid van inwoners van het dorp noodzakelijk. Hoewel het Dorpshuis inmiddels bij menigeen een begrip is geworden, blijkt nog te vaak dat lang niet iedereen op de hoogte is van de mogelijkheden. Hoe meer mensen een bijdrage leveren, hoe sterker de draagkracht en ook hoe breder het draagvlak.

*Er moet nog meer bekendheid worden gegeven aan wat er gebeurt en mogelijk is in het Dorpshuis. Sociale media, lokale en regionale pers kunnen intensiever worden benut, banden met andere samenwerkingspartners worden aangehaald, aan huidige gebruikers kan worden gevraagd hun tevredenheid uit te dragen.*

*Aan bijzondere gebeurtenissen en activiteiten, zoals bijvoorbeeld de start van een nieuw seizoen zal meer aandacht worden gegeven. Na afronding van de verbouwing wordt in 2017 een open dag gehouden.*

*Samenwerking met beheerders van andere accommodaties kan duidelijker maken welke specifieke mogelijkheden ieder biedt. Denk hierbij aan de Dorpskerk, maar ook commerciële uitbaters beschikken over accommodaties waarnaar kan worden verwezen.*

#### **4.4. Het activiteitenpakket kan nog breder**

Inmiddels wordt er een gevarieerd pakket van activiteiten in het Dorpshuis aangeboden. Echter, voor sommige groepen in de dorpsamenleving zijn er nog geen, of te weinig aansprekende initiatieven van de grond gekomen. Te denken valt aan de jeugd en aan mensen die belangstelling hebben voor ontmoeting in groepen die breder van samenstelling zijn dan de huidige Open Inloop. Er kan gedacht worden aan verdiepende bijeenkomsten zoals lezingen en presentaties op maatschappelijk, cultureel of historisch gebied.

Daarnaast is na te gaan of ook in Rheden meer aandacht gewenst is voor algemene maatschappelijke problemen zoals bijvoorbeeld laaggeletterdheid. Ook huiswerkbegeleiding is wellicht een mogelijkheid voor kinderen die in hun thuissituatie daarmee problemen ondervinden.

Omgaan met en integratie van mensen met een beperking en van vluchtelingen in de samenleving is een onderwerp met groeiende aandacht.

*In nauw overleg met RADAR wordt nagegaan voor welke groepen of belangstellingssferen het Dorpshuis aanvullende mogelijkheden kan bieden. De cursus 'Krachtig ouder worden' van RADAR toont aan dat er soms onvermoede behoeften en mogelijkheden liggen. Binnen de netwerken van het Dorpshuis zal worden nagegaan op welke manier voorbeelden zoals hierboven genoemd en uiteraard ook andere, van de grond kunnen worden getild.*

*Er zal meer bekendheid gegeven worden aan de mogelijkheden die de professionele keuken biedt.*

*Jaarlijks dienen tenminste twee nieuwe initiatieven te worden toegevoegd. Wanneer een huurder zijn/haar activiteiten stopt, dient een vervanger te worden gevonden of ontwikkeld. Voor 2017 betekent dit tenminste één nieuwe activiteit of samenwerkingsovereenkomst, bijv. Vluchtelingenwerk Nederland.*

Het initiëren van nieuwe activiteiten mag zeker niet ten koste gaan van bestaande huurders. Die worden gekoesterd en tenminste op het huidige niveau gefaciliteerd. Daar komt hun tevredenheid immers uit voort. Waar mogelijk zal het bestuur bijdragen aan het uitbouwen van hun activiteiten.

*Ook in de komende jaren zal tenminste twee keer per jaar een bijeenkomst met de huurders plaatsvinden, waarin het bestuursbeleid, de kwaliteit van de accommodatie en de dienstverlening aan de orde komen. Ook tussentijds staat het bestuur steeds open voor het bespreken van specifieke verbeteringsmogelijkheden voor huurders.*

De relatie met de vaste bedrijfsmatige huurders is van groot belang voor het functioneren van het Dorpshuis, in het bijzonder SIZA met gehandicaptenzorg en VGGM met het consultatiebureau, Rijnstad met de raadsleden en CWZ met de bloedafname. Niet alleen zorgen zij voor het binnenkomen van specifieke groepen inwoners van Rheden, maar zij faciliteren ook activiteiten van anderen door mogelijkheden van dubbelgebruik van ruimten. Ook RADAR is te noemen als vaste gebruiker met diverse activiteiten voor uiteenlopende doelgroepen.

*Er wordt periodiek overleg gevoerd met genoemde instellingen om wensen met betrekking tot de locatie en mogelijkheden van samenwerking snel in beeld te krijgen en te benutten.*

#### **4.5. Het Dorpshuis houdt een belangrijke plaats in het gemeentelijke WMO-beleid**

De gemeente Rheden heeft vanaf het begin veel belangstelling getoond voor de ontwikkeling van het Dorpshuis en daaraan ook daadwerkelijk steun verleend, niet alleen financieel maar ook voor wat betreft de stimulering van activiteiten. Het Dorpshuis werd soms als voorbeeld genoemd van een plek waar maatschappelijke verbanden worden gelegd en mensen met elkaar worden verbonden. Het is van groot belang de gemeentelijke beleidsontwikkeling op de voet te volgen en in nauw contact met betrokkenen na te gaan hoe het Dorpshuis vorm kan blijven geven aan onderdelen van het WMO-beleid.

*Het tot heden gevoerde periodieke overleg met de gemeente Rheden wordt voortgezet en voor ontwikkeling van nieuw beleid zo nodig geïntensiveerd.*

*Voor nieuwe initiatieven zal worden nagegaan hoe die kunnen passen in het gemeentelijke beleidskader en aansluiten op al bestaande activiteiten.*

#### **4.6. Verbouwingen bijna klaar, straks nadruk op verbetering van comfort, sfeer en kwaliteit**

De grote verbouwingen worden in de eerste helft van 2017 afgerond met een verbeterde gezamenlijke hoofdentree aan het Meester van Leeuwenplein 1 en 3 en met het maken van de nieuwe verbinding tussen de foyer en de voormalige computerruimte.

Daarna komt de nadruk te liggen op aanpassingen ten gunste van de verblijfskwaliteit. De verbetering van de luchtbehandeling is in dat verband een urgent aan te pakken knelpunt. Voor een structurele verbetering zal de eigenaar van het gebouw de buidel moeten trekken.

Voor 2017 staat ook de realisatie van een plek in de foyer ('bar') op de agenda, bestemd voor informele inloop en waar voor- of nagepraat kan worden

Verbetering van vloeren, nieuwe kleurstelling, herschikking van inventaris (garderobe) en (her)inrichting van plekken voor activiteiten (zoals Het Leespunt) zullen de aantrekkelijkheid van het verblijf in het Dorpshuis vergroten. Gelet op inmiddels opgedane ervaringen komt ook de vraag aan de orde of de tijden voor activiteiten nog optimaal zijn. Wellicht is aanpassing gewenst of zijn combinaties met andere publiekstrekkingen mogelijk.

*De verbouwingen en structurele herinrichting worden voor de zomer van 2017 afgerond. Daarna kan met een 'schone lei' worden begonnen aan het nieuwe seizoen 2017 en is de accommodatie bouwkundig klaar voor de verdere toekomst.*

*In 2017 wordt ook een begin gemaakt met verbeteringen in de verblijfskwaliteit.*

*Overleg over de optimalisering van tijd en plaats van gebruikers wordt ook in 2017 gestart.*



#### 4.7. Sober en doelmatig, kenmerk van het financiële perspectief

De nadruk in het financiële beleid zal verschuiven van investeringen in gebouw en inrichting naar beheer, verbetering en vervanging. Ook onvoorziene ontwikkelingen moeten opgevangen kunnen worden zonder direct bij derden te hoeven aankloppen. Daarvoor is een toereikende reserve nodig.

*Het financiële beleid zal (mede) worden gericht op het opbouwen van een reserve ter grootte van tenminste een jaar inkomsten uit huur en horeca, naast de gemeentelijke exploitatiebijdrage.*

De gemeente levert een substantiële onontbeerlijke bijdrage in de exploitatie van het Dorpshuis. Dat zal ook in de komende jaren noodzakelijk blijven. Meerjarenafspraken zijn en blijven voor een vrijwilligersorganisatie zoals het Dorpshuis noodzakelijk.

*Ook na 2019 zal de gemeente een bijdrage in de huurlasten moeten leveren in dezelfde orde van grootte als in de afgelopen jaren. Niet eerder dan wanneer voldoende reserve is opgebouwd, wordt nagegaan in hoeverre eventuele groei van inkomsten kan worden verrekend met de gemeentelijke exploitatiebijdrage. De specifieke situatie in Rheden (geen gebouw in gemeentelijk eigendom, geen professionele inzet in het beheer zoals elders) dient daarbij te worden betrokken. Zonder continuïteit in de bijdrage van de gemeente is een verantwoorde exploitatie niet mogelijk.*

In 2017 wordt de besteding van de subsidie van de provincie Gelderland afgerond.

*In de tweede helft van het jaar wordt de verantwoording van de besteding van de provinciale bijdrage opgesteld.*

Het Dorpshuis blijft ook in de komende jaren gematigde tarieven hanteren, omdat een groot aantal huurders werken op non-profit basis. Slechts bij een beperkt aantal is sprake van enige mate van inkomensvorming.

*In 2017 wordt nagegaan of een differentiatie in tarieven mogelijk en zinvol is, mede afhankelijk van aard en doelstelling van de huurder.*

*Voor huurders met een overwegend commercieel karakter worden tarieven gehanteerd die in de zakelijke markt gangbaar zijn.*

Het Dorpshuis wil met haar tarieven geen concurrent zijn van het plaatselijke bedrijfsleven.

Er wordt vanuit gegaan dat SIZA niet vertrekt voordat de huurovereenkomst van het Dorpshuis met De Woonplaats in 2023 afloopt. Wanneer dat onverhoopt wel het geval zou zijn en er wordt niet tijdig een passende vervanger gevonden, dan ontstaat voor het Dorpshuis een niet te exploiteren locatie, terwijl een van de inhoudelijke doelstellingen moeilijk realiseerbaar wordt.

Het is van het grootste belang signalen die de continuïteit bepalen in een zo vroeg mogelijk stadium te bespreken met alle betrokken partijen. Dat geldt ook voor andere huurders, zij het door de geringere omvang, in mindere mate.

## 5. PLAN VAN ACTIE 2017

In het voorgaande zijn concrete actiepunten voor 2017 genoemd.

Samenvattend:

1. intensiveren van de samenwerking met SIZA, Woonzorgnet, Vluchtelingenwerk NL en anderen,
2. organiseren van tenminste één bijeenkomst voor/met alle vrijwilligers,
3. overleggen met de gemeente Rheden over meer inzet, bijvoorbeeld in het kader van (re)integratie,
4. nagaan van de wenselijkheid van ondersteuning door enigerlei inzet van beroepskrachten,
5. voorzien in de vacature van bestuurssecretaris,
6. intensiever benutten van publiciteitsmedia, ook over de aantrekkelijkheid van vrijwilligerswerk
7. initiëren van tenminste één nieuwe activiteit en daarmee verhogen bezettingsgraad tot ca 80%,
8. afronden van verbouwingen, starten van maatregelen gericht op de verblijfskwaliteit,
9. afronden van de verantwoording van de provinciale investeringssubsidie,
10. wenselijkheid nagaan van tariefdifferentiatie non-profit en semi-profit activiteiten.

Jaarlijks zal in november/december een plan van actie worden opgesteld, in samenhang met de begrotingsvoorbereiding.

## BIJLAGEN

- Programma overzicht 2017

Vastgesteld 6 juni 2017