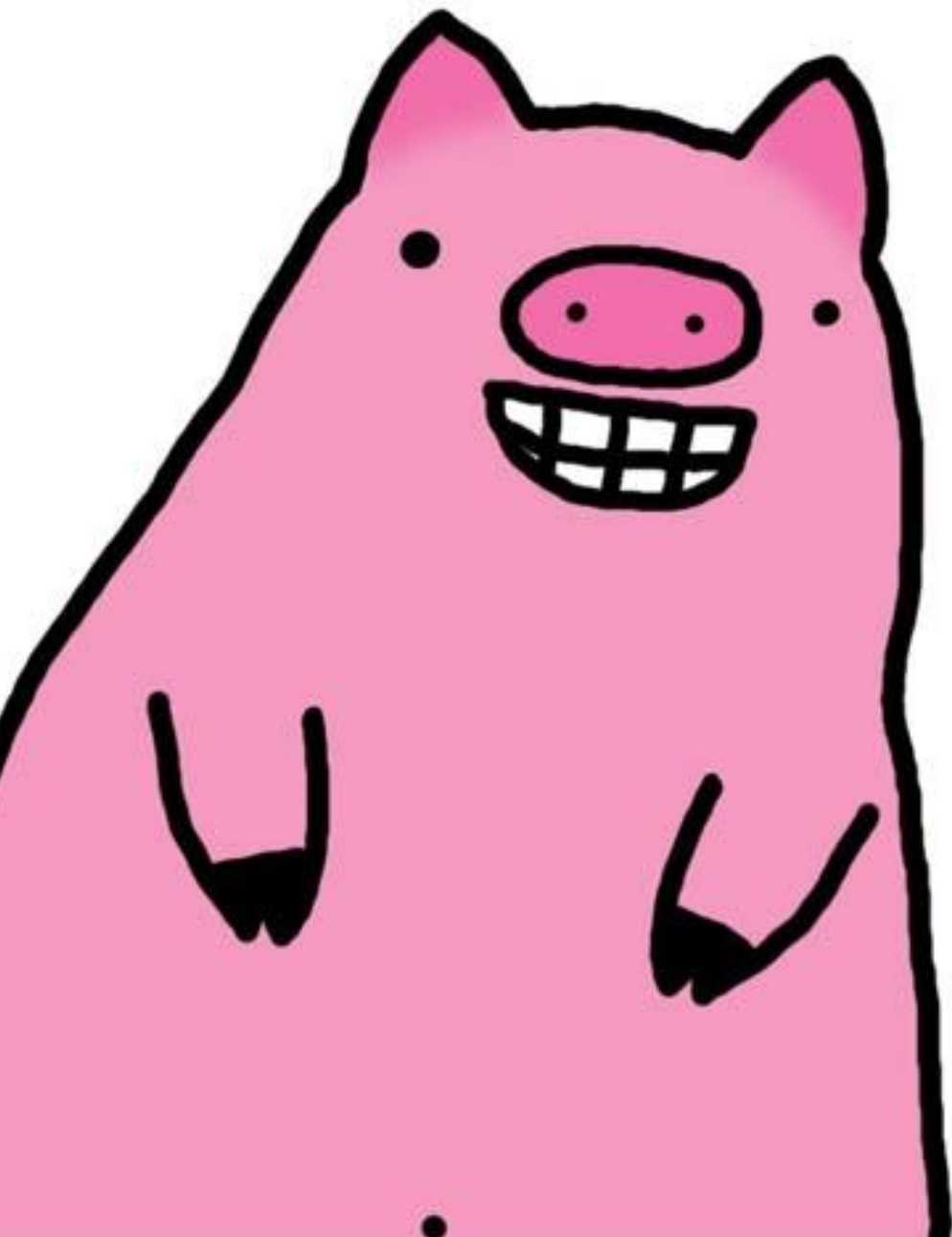




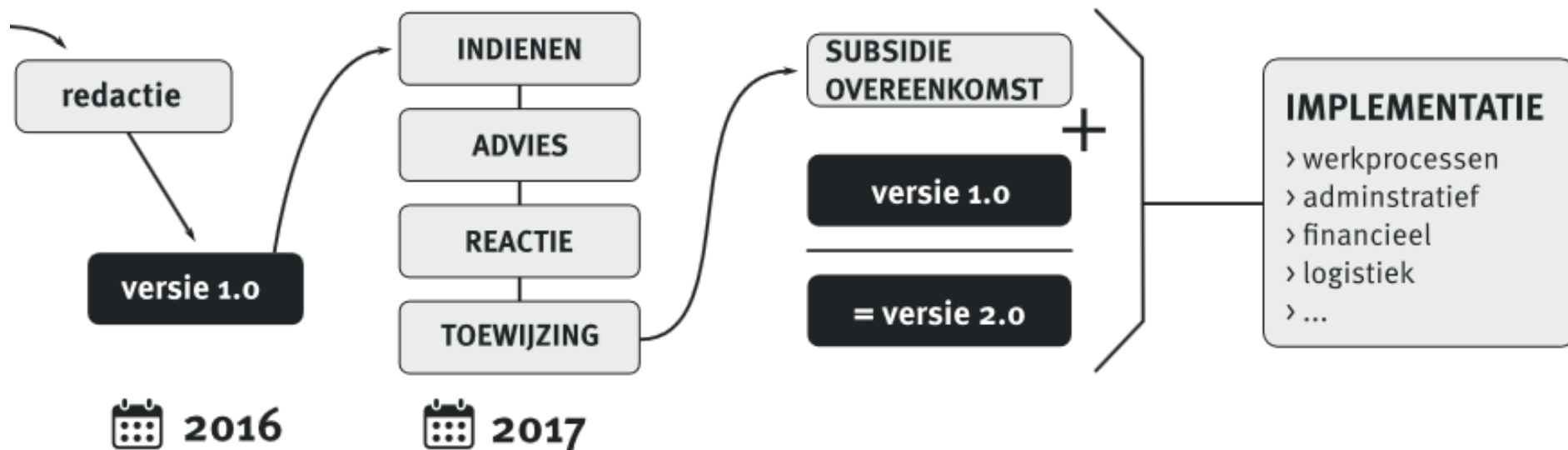
Hi, guys.



REDACTIE SUBSIDIEOVEREENKOMST IMPLEMENTATIE

Traject beleidsplanning - 13 september 2016

FOCUS



NAMIDDAG VOORMIDDAG

9u30	Onthaal	
10u00	Inleiding	
10u05	Vormgeving van je Beleidsnota	<i>Wat zijn de vormvereisten van je beleidsnota?</i> Hoe kan je deze beleidsnota zo aantrekkelijk mogelijk maken (lay-out) voor externen (bv. Afdeling Jeugd), maar ook interne medewerkers (bv. kenbaar maken aan je vrijwilligers).
11u00	Pauze	
11u15	Werkbaar maken van de beleidsnota	<i>Hoe maak je van je beleidsnota een werkbaar instrument?</i> Over jaarplannen, projectfiches en werkingsverslagen.
12u30 - 13u30	Broodjeslunch	
13u30	Van indienen beleidsnota tot ondertekenen van je subsidieovereenkomst	De Afdeling Jeugd komt toelichten hoe de stappen na het indienen van je beleidsnota eruit zien en we houden een 'Question & Answer' ronde.
15u00	Pauze	
15u15	Uitwisseling ervaringen & leerlessen	We nodigen enkele ervaren collega's uit die de vorige subsidieovereenkomsten hebben meegemaakt en luisteren naar hun leerlessen. We houden ook hier weer een 'Question & Answer' ronde.
16u30	Einde	

REDACTIE

INHOUDSTAFEL

VORMVEREISTEN

SCHRIJVERSCLUB

LAYOUT & PRESENTATIE

INHOUDSTAFEL

INLEIDING

- Colofon
- Voorwoord / Inleiding
- Inhoudstafel
- Leeswijzer
- Verklarende woordenlijst
- ...

INHOUDSTAFEL

VOORSTELLING ORGANISATIES (inhoudelijke identificatie)

- De organisatie
- Geschiedenis
- Missie, Visie, Kerntaken
- Positionering & Profilering
- Organigram (structuur & werking)
- Manier van werken | Methodiek
- Doelgroep
- Bereik van de organisatie
- Democratisch proces van de beleidsnota

INHOUDSTAFEL

STRATEGISCH KADER

- Strategische doelstellingen
- Uitgangspunt, toelichting
- Operationele doelstellingen
- Acties
- Timing
- Indicatoren
- Kosten & opbrengsten
- Personeelsinzet
- Samenwerkingsverbanden

INHOUDSTAFEL

BEGROTING

- Algemene begroting
- Toelichting Begroting
- Kosten & opbrengsten (per doelstelling)
- Personeelsinzet

EXTRA

- Samenvatting
- Overzicht doelstellingen
- Tijdslijn doelstellingen

BIJLAGEN

- Bijlage
- Begroting

VORMVEREISTEN AFDELING JEUGD

LEIDRAAD AFDELING JEUGD

De beleidsnota is een document waarin de vereniging **een beeld geeft van haar gehele werking**. Ze geeft daarbij in het bijzonder aan wat ze de komende vier jaren wil verwezenlijken met de gevraagde middelen en waarop ze bijgevolg zal afgerekend worden. Het gaat om **een engagementsverklaring van de vereniging aan de Vlaamse overheid**.

1^e keer dat we “vormvereisten” krijgen opgelegd !

50 A4-pagina's

puntgrootte **11** van een van de gebruikelijke lettertypes

Bij elk verplicht onderdeel staat het maximumaantal pagina's vermeld dat dit onderdeel mag tellen. De informatie, nodig om het uitgestippelde beleid van de vereniging voor de komende jaren te begrijpen, krijgt een plaats binnen het geheel van 50 pagina's.



VORMVEREISTEN AFDELING JEUGD

CRITERIA [Decreet Art. 17 §2]

- 1° **profilering** en **positionering**;
- 2° **langetermijnvisie**;
- 3° inhoudelijk **concept** en concrete **uitwerking**;
- 4° **samenwerking** en **netwerking** met andere actoren in binnen- of buitenland;
- 5° **haalbaarheid**;
- 6° **bereik**;
- 7° **gelijkekansenbeleid**;
- 8° **financiële onderbouw** van de werking;
- 9° **transparantie** die wordt verschaft over de relatie van de initiatieven van de vereniging die voor subsidiëring worden voorgesteld enerzijds met andere initiatieven van deze vereniging anderzijds, en de wijze waarop die initiatieven gefinancierd worden;
- 10° het onderschrijven en uitdragen van de **rechten van het kind**.

+ De wijze waarop de vereniging in de voorbije periode invulling gaf aan haar verplichtingen

+ Democratisch proces totstandkoming beleidsnota & bevraging doelgroep

NIEUW = Kansen stedelijke context (niet verplicht, geen uitsluitingscriterium)

VORMVEREISTEN AFDELING JEUGD

Hoofdstukken	Max. # pagina's	Beoordelingscriteria
Inleidend hoofdstuk - visie en missie, kerntaken en een korte ontstaansgeschiedenis; - positionering en profilering; - organigram - democratisch proces, dat leidde tot de beleidsnota	4	- positionering en profilering - democratisch proces beleidsnota
Doelstellingen voor de beleidsperiode - strategische doelstellingen - operationele doelstellingen - acties - timing - indicatoren - kosten & opbrengsten - personeelsinzet - samenwerkingsverbanden	30	langetermijnvisie van de vereniging, en inhoudelijk concept en concrete uitwerking
Toelichting bij eventuele samenwerking en netwerking (intra-/internationaal)	2	samenwerking & netwerking
Bereik van de vereniging	4	bereik
Gelijkekansenbeleid	3	gelijkekansenbeleid
De wijze waarop de vereniging inspeelt op de kansen die de stedelijke context biedt voor vernieuwende initiatieven en op de maatschappelijke uitdagingen die zich in het bijzonder in steden voordoen	3	Inspelen op kansen stedelijke context (nieuw criterium)
Toelichting Begroting (+apart sjabloon verplicht gebruiken)	5	financiële onderbouw van de werking en transparantie

INHOUDSTAFEL

KENNISMAKING ORGANISATIE

Inleidend hoofdstuk

- visie en missie, kerntaken
- korte ontstaansgeschiedenis
- positionering en profilering
- organigram
- democratisch proces, dat leidde tot de beleidsnota

CRITERIA

- positionering en profilering
- democratisch proces beleidsnota



INHOUDSTAFEL

STRATEGISCH KADER

- strategische doelstellingen
- uitgangspunt - situering - toelichting
- operationele doelstellingen (smart)
- acties
- timing
- indicatoren
- kosten & opbrengsten
- personeelsinzet
- samenwerkingsverbanden

Basis = 2014-2017 ?

! Volledige werking
Geen subsidie =
enkel strategisch niveau

CRITERIA

- langetermijnvisie van de vereniging,
en inhoudelijk concept en concrete uitwerking



INHOUDSTAFEL

TOELICHTINGEN

- **(2) Samenwerking en netwerking** (intra-/internationaal) [ook in “strategisch kader”]
- **(4) Bereik van de vereniging** (verleden-heden-toekomst)
- **(3) Gelijkekansenbeleid** (visie, link naar doelstellingenkader)
- **(3) Stedelijke context** (oplossingen/kansen, link naar doelstellingenkader)

CRITERIA

- samenwerking & netwerking
- bereik
- Gelijkekansenbeleid
- stedelijke context

Kan ook verwerkt
worden in strategisch
doelstellingenkader?



INHOUDSTAFEL

BEGROTING

! Volledige werking

- **TOELICHTING** (De begroting zelf is een apart document.)
bij belangrijkste posten: personeelskosten, huisvestingskosten, investeringen, grote projecten, ...

BIJLAGE

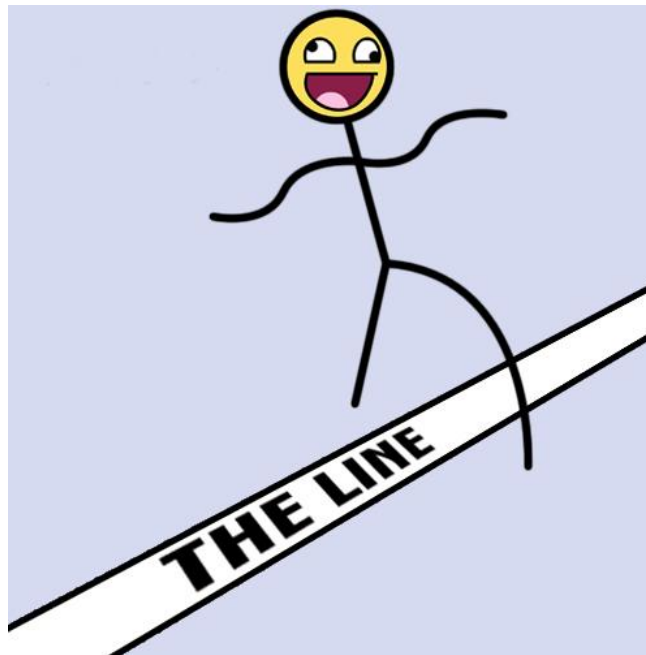
- **BEGROTING:** verplicht sjabloon

CRITERIA

- financiële onderbouw van de werking en transparantie



VORMVEREISTEN



Normoverschrijdend gedrag

SCHRIJVERSCLUBJE



1 Eindredacteur | 1 schrijver



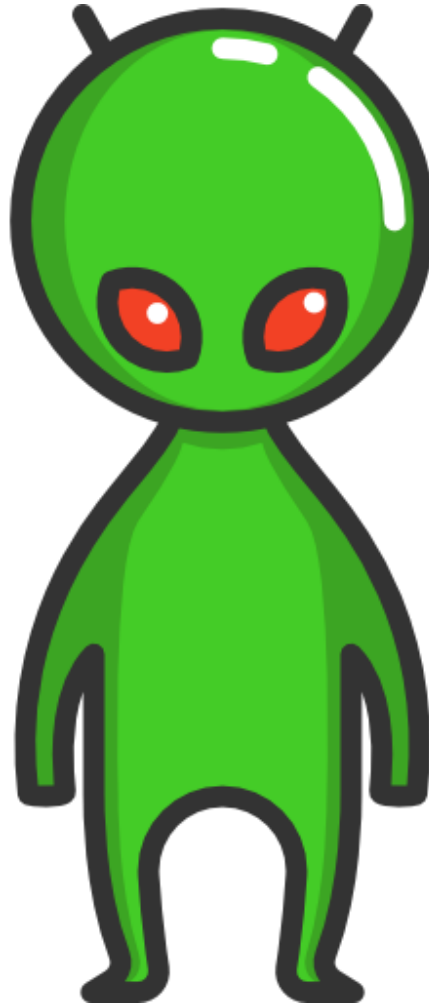
Meerdere schrijvers > afspraken maken !

- Technisch (documentversies)
- Schrijfstijl
- Deadlines
- ...

Tip: bouw een schrijfperiode in



De EXTERNE lezer



Kwaliteitscheck

Consistent

Verstaat je externe lezer alles?
Dan zal iedereen het wel kunnen verstaan?



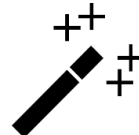
Transparant

- Voeg een “uitgangspunt” toe bij je SD's
- Financieel berekeningswijze toevoegen



Toetsbaar / Meetbaar

SMART = specifiek/concreet, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgebonden beschreven



Kwaliteitscheck

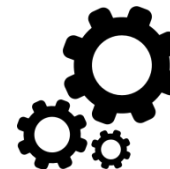
Haalbaar

- Evenwicht vernieuwen & behouden
- Fasering - Timing (TIJDSLIJN)
- Evenwichtige takenpaketten
- Realistische financiële inspanningen

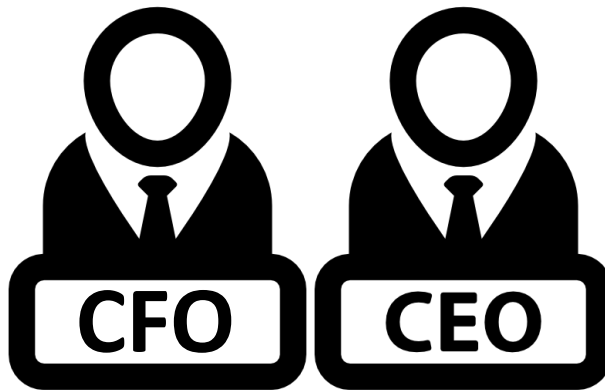


Kwaliteitstoets van het proces

Democratisch proces totstandkoming
beleidsnota & bevraging doelgroep



Laatste interne lezers?



Eindredacteur



Raad van Bestuur



Medewerker(s)

Layout



HOW WOULD YOU LIKE YOUR GRAPHIC DESIGN?

(YOU MAY PICK TWO)



ALWAYS REMEMBER
— THAT YOU ARE —
♦ ABSOLUTELY ♦
UNIQUE



Regular



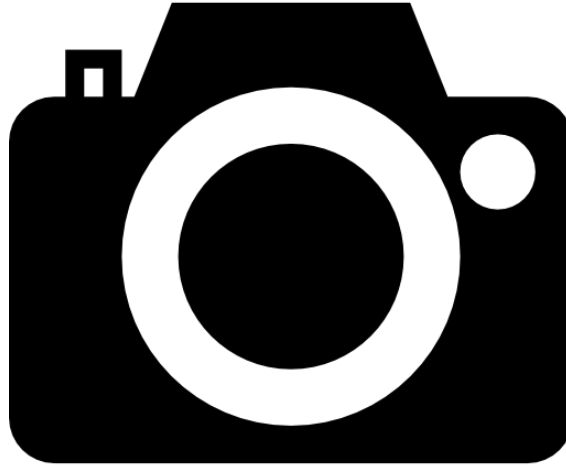
Bold



Italic

— JUST LIKE —
EVERYONE ELSE

Margaret Mead



Eén beeld zegt meer dan duizend woorden.

**Maar offer er je pagina's niet voor op!
(tip: gebruik je tussenbladen)**

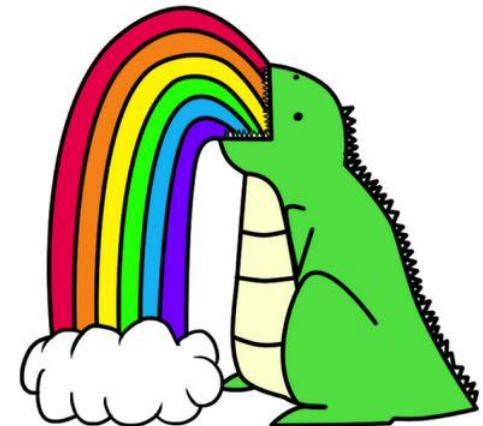
Breng VISUEEL structuur aan:

- Nieuwe VS oude doelstellingen
- Parapaardjes laten opvallen
- Criteria afdeling (bv. samenwerking, stedelijke context, gelijkekansenbeleid, ...)
- Beleidsbrief Minister Jeugd
- Prioriteiten
- Reguliere werking VS Experimenteel
- Acties - Projecten - Trajecten
- ...



www.flaticon.com

Maar overdrijf niet! (cfr. De kleurboek) >>>



INFOGrafieken

Excel is dood!

- <http://live.amcharts.com>
- <http://www.chartgo.com>
- <http://raw.densitydesign.org>
- <https://app.chartblocks.com>
- <https://plot.ly>

Leve de infografieken!

- <https://www.canva.com/create/infographics>
- <http://create.visual.ly>
- <http://icharts.net>
- <http://piktochart.com>
- <https://infogr.am>
- <http://www.infographic-designer.nl>

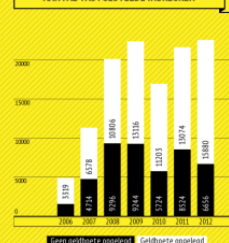
Of andere manieren:

- <http://www.wordle.net>
- ...

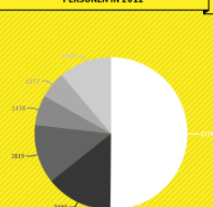
GAS-BOETES IN ANTWERPEN

De stad Antwerpen deelt kwijting GAS-boetes uit aan volwassenen, van wie het merendeel de sanctie uiteindelijk betaalt. Voor minderjarigen gebruikt Antwerpen de GAS-wetgeving als instrument voor het opsporen en sanctioneren van jongeren in een problematische opvoedingomgeving.

AANTAL VASTGESTELDE INBREUKEN



TOP 5 VAN DE INBREUKEN DOOR NATUURLIJKE PERSONEN IN 2012



Bevallen, Touwtel gelijk opbreken dorel, Vereniging, Andere

Bevallen: sluitertoren, aanbieden afval op verkeerde moment, hondenoep, wildplassen, spuwen, ...
Openbaar domein: bedelen, lospende honden, manifestaties zonder toestemming, ...
Gezondheidszorg: openbare overlast, schending alcoholwet, ...
Beschadigen: vandalisme, graffiti, ...

INBREUKEN DOOR MINDERJARIGEN IN 2012



Volwassenen, Minderjarigen

Onze ervaring leert dat hoe sneller je bij dergelijke jongeren geraakt, hoe groter de kans is om hen vooralsnog een succesvolle toekomst te geven.
Burgemeester Bart De Wever (NV-A)

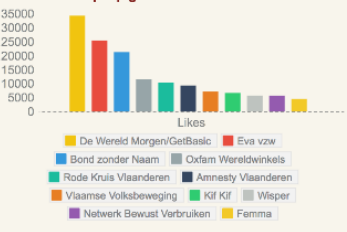
Sociaal-cultureel werk op Facebook

OVERZICHT MAART 2015

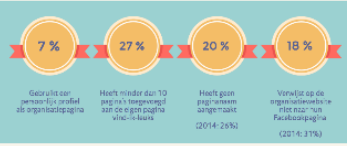
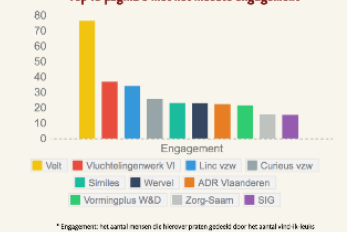
EVOLUTIE SINDS MAART 2014



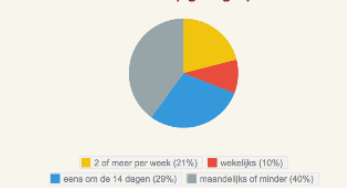
Top 10 pagina's met de meeste fans



Top 10 pagina's met het meeste engagement*



Hoe vaak worden pagina's go-update?



VDS

WIE ZIJN WIJ

2016

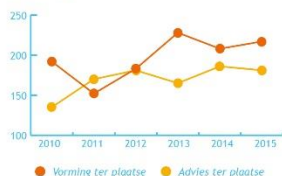
STAF

CENTRAAL

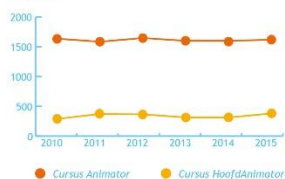


+329
VRIJWILLIGERS

VORMINGEN EN ADVIEZEN TER PLAATSE



AANTAL CURSISTEN PER JAAR



MATERIAALMAGAZIJN



Permanente webshop met materiaal voor veeleisende speel-initiatieven.



EMMANUEL



KAROLIEN

STAF

REGIONAAL

CURSUSLOCATIES

- Animator
- Hoofdanimator
- Instructeur

KANTOREN

- Zetel Gent
- Hoofdzetel Mechelen
- Zetel Hasselt

EVENTS

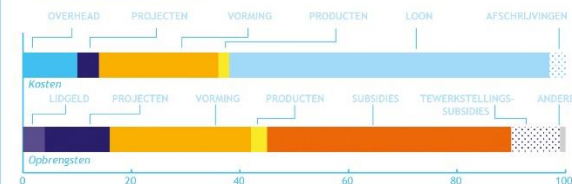
- Congres 23/2/16
- Mudday 30/4/16



MEDEWERKERS



KOSTEN EN OPBRENGSTEN



TAAKVERDELING BINNEN DE

VDS

HR



"Staffers en vrijwilligers zijn ons menselijk kapitaal. Daar dragen we zorg voor."

FINANCIËN



"Dat elke euro het speelpleinwerk ten goede komt, is onze plicht."

ADMINISTRATIE



"De stem aan de telefoon, de factuur, de mooie folder..."

INCLUSIE



"Dat iedereen telt en kan deelnemen, vinden wij de normaalste zaak."

PLOEGCOACHING



"Wij staan altijd klaar met raad en daad voor onze vrijwilligers."

LOKALE ONDERSTEUNING



"Elke werking kennen om heel gericht te helpen. Onze uitdaging!"

PRODUCTEN



"Onze producten en diensten sluiten aan bij de noden van het speelpleinwerk."

COMMUNICATIE



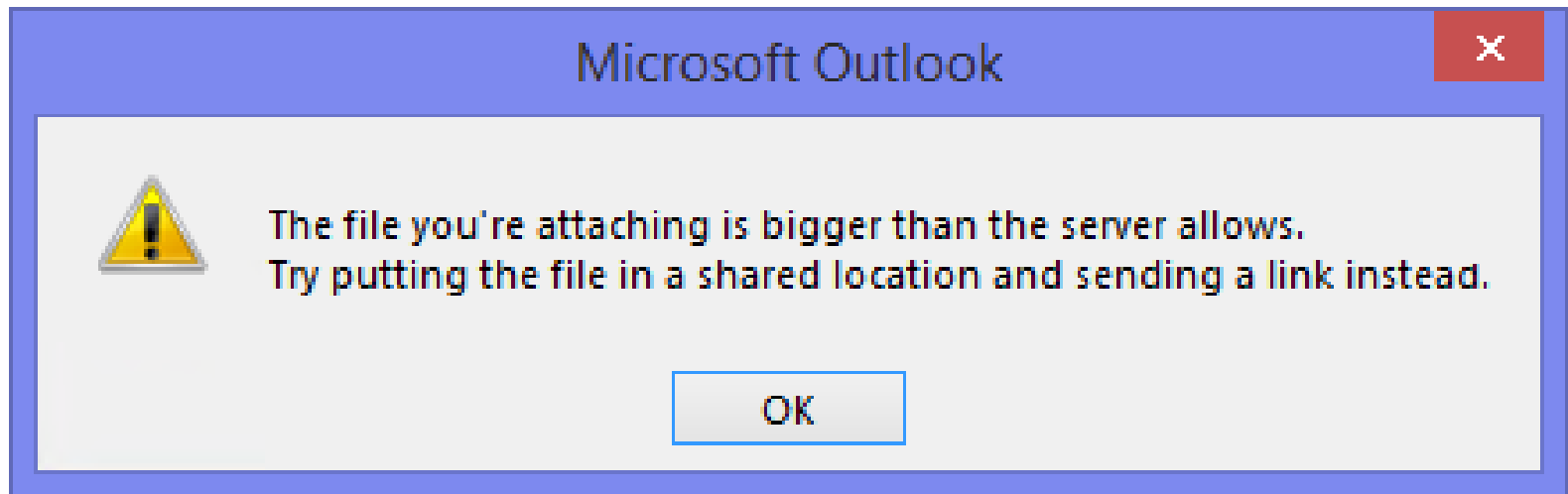
"Duidelijk, betrouwbaar en toegankelijk in wat we doen. Ons streefdoel!"

VISIE

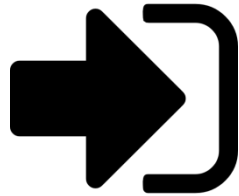


"Een strategie rond onze visie, mijn missie."

0MB - 10 MB - 20 MB



PRESENTATIE



INTERN



EXTERN

POSTER

FILMPJE

WEBSITE

SPEL

NAMIDDAG VOORMIDDAG

9u30	Onthaal	
10u00	Inleiding	
10u05	Vormgeving van je Beleidsnota	<i>Wat zijn de vormvereisten van je beleidsnota?</i> Hoe kan je deze beleidsnota zo aantrekkelijk mogelijk maken (lay-out) voor externen (bv. Afdeling Jeugd), maar ook interne medewerkers (bv. kenbaar maken aan je vrijwilligers).
11u00	Pauze	
11u15	Werkbaar maken van de beleidsnota	<i>Hoe maak je van je beleidsnota een werkbaar instrument?</i> Over jaarplannen, projectfiches en werkingsverslagen.
12u30 - 13u30	Broodjeslunch	
13u30	Van indienen beleidsnota tot ondertekenen van je subsidieovereenkomst	De Afdeling Jeugd komt toelichten hoe de stappen na het indienen van je beleidsnota eruit zien en we houden een 'Question & Answer' ronde.
15u00	Pauze	
15u15	Uitwisseling ervaringen & leerlessen	We nodigen enkele ervaren collega's uit die de vorige subsidieovereenkomsten hebben meegemaakt en luisteren naar hun leerlessen. We houden ook hier weer een 'Question & Answer' ronde.
16u30	Einde	



WERKBAAR MAKEN BELEIDSNOTA

WERKBARE BELEIDSNOTA

EEN BELEIDSNOTA TOT WERKBAAR INSTRUMENT MAKEN

Een beleidsnota werkbaar maken zit hem in allerlei ingrepen. Wij zoomen in op:

JAARPLANNEN

- Jaarlijkse draaiboeken opmaken.
- Verdelen verantwoordelijkheden.
- Duidelijke taakomschrijvingen.
- Monitoren van voortgang.
- ...

PROJECTFICHES & HANDLEIDINGEN

- Doelstellingen concretiseren.
- Taken en acties omschrijven.
- Indicatoren werkbaar maken.
- Administratie faciliteren.
- ...

REGISTRATIE INPLANNEN

JAARPLANNEN

EEN JAARLIJKS DRAAIBOEK

Elk jaarplan is een draaiboek dat vastlegt welke acties of stappen ondernomen zullen worden in dat specifieke jaar, met een weergave van:

TIMING

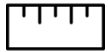
MIDDELEN

VERANTWOORDELIJKE

JAARPLANNEN

EEN JAARLIJKS DRAAIBOEK

Idealiter is een jaarplan:



Meetbaar



Toewijsbaar



Evalueerbaar



Zichtbaar en gekend



Haalbaar en werkbaar



Geaccepteerd



Uitbreidbaar



Gerespecteerd

MONITORING

BELANG VAN VOORTGANGSRAPPORTAGE

Consequent omgaan met goed gedocumenteerd jaarlijkse werkingsverslag is in deze uitwerking cruciaal om je beleidsplanning tot een goed beleidsresultaat te brengen.

OM STRATEGIE NIET TE LATEN VERWATEREN

OPVOLGEN VAN VOORTGANG IN DOELSTELLINGEN

COMMUNICATIE NAAR BINNEN- EN BUITENWACHT

JAARPLANNEN

EEN JAARLIJKS DRAAIBOEK

Elk jaarplan is een draaiboek dat vastlegt welke acties of stappen ondernomen zullen worden in dat specifieke jaar, met een weergave van:

TIMING

MIDDELEN

VERANTWOORDELIJKE

Maak de oefening!

JAARPLANNEN

OEFENING

Elk jaarplan is een draaiboek dat vastlegt welke acties of stappen ondernomen zullen worden in dat specifieke jaar. We doen de oefening in stappen

FOCUS OP EEN WERKJAAR: scan een bepaald jaar en deel in.

TOEWIJZEN

KALENDER MAKEN

CHECKUP!

JAARPLANNEN

WERKBAAR JAARPLAN

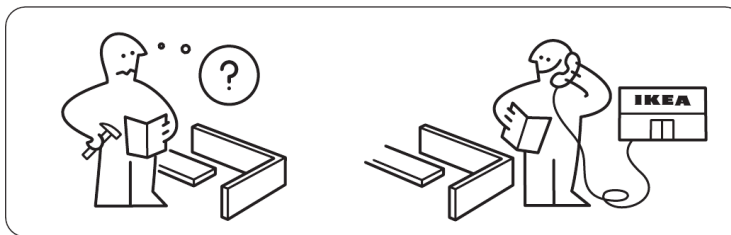
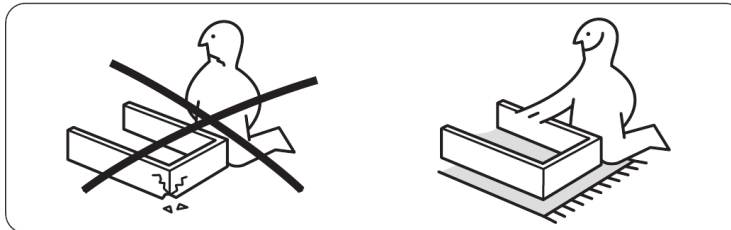
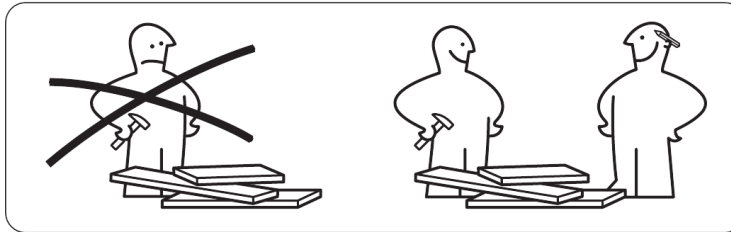
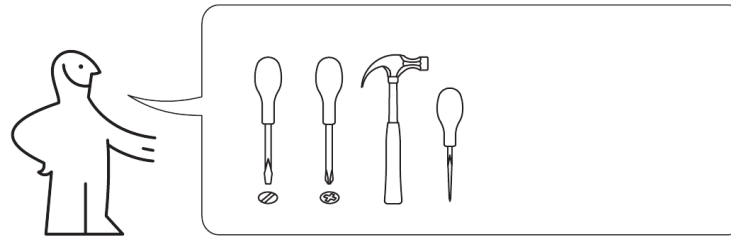
Verplaats jezelf in het hoofd van je medewerkers en maak het werk voor hen zo licht mogelijk.

Creëer de nodige tools die er voor zorgen dat zij je beleidsdoelstellingen waarmaken.

SAMENVATTEN

VERDEEL DE VERANTWOORDELIJKHEID

HANDLEIDINGEN



HANDLEIDING EN FICHES

FICHES

PROJECTFICHES

Door de informatie op te delen en in aparte fiches voor je medewerkers weer te geven, creëer je tools die het werk voor je medewerkers gemakkelijker maken om hun werk bij te houden.

MAAKT DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN INZICHTELIJK

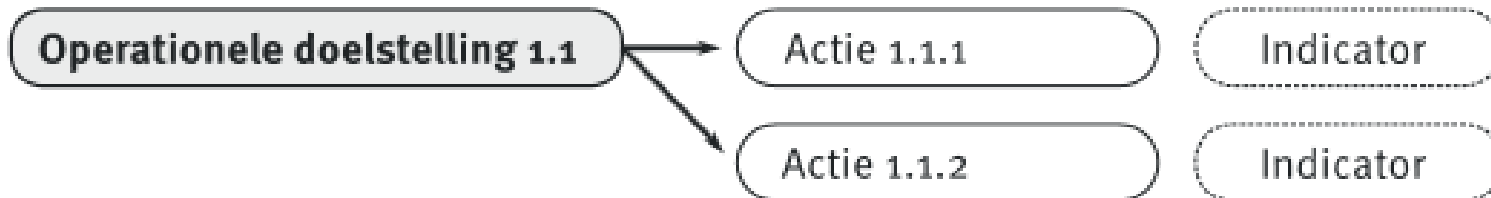
HOUDT (NIEUWE) MEDEWERKERS BIJ DE LES

VERGEMAKKELIJKT REGISTRATIE

MAAKT MONITORING MOGELIJK

FICHES

BELANGRIJKSTE ELEMENTEN



- Doelstelling is onontbeerlijk: toont het na te streven doel!
- Actie toont aan hoe dat doel bereikt wordt.
- Indicator geeft weer in welke mate de doelstelling bereikt wordt.

WERKBARE INDICATOREN

Bij het vastleggen van indicatoren, moeten nog een aantal bijkomende beslissingen genomen worden.



MEETNORM

Norm vastleggen = grens trekken. Wanneer zijn we tevreden?
Ambitie in verhouding tot realiteitszin.



MEETBRON

Waar haal je je gegevens? Welke bronnen boor je aan om te verzamelen?
→ Consequent in bronnen



MEETMOMENT EN -FREQUENTIE

Vastleggen van aantal keren dat er tussentijds gemeten wordt en wanneer. Dit om tendensen te bekrachtigen of afzwakken, om bij te sturen.

→ Consequent moment



MEETMETHODE

Wat is effectief bruikbaar om de gegevens te verzamelen? Welke instrumenten en methodes zet je in om gegevens te verzamelen?

WERKBARE INDICATOREN



MEETNORM

- Mediaan tevredenheidsscore ligt op 7.
- Het aantal deelnemers aan onze dienstverlening ligt gemiddeld op 70% van de capaciteit.
- Alle vormen zijn evidence based.
- ...



MEETBRON

- In de survey zijn deelnemers onze meetbron: zij voorzien ons van een tevredenheidsscore.
- In de gezamenlijke evaluatie is de groep deelnemers de meetbron.
- Andere opties: we bevrage coördinatoren van jeugdwerkorganisaties, we zetten een gerichte steekproef op waarbij we slechts een deel van de deelnemers opbellen om in de diepte te bespreken, ...
- ...



MEETMOMENT EN -FREQUENTIE

- Na afloop van elk aanbod krijgt de deelnemer een survey. Elk jaar in januari - naar aanleiding van ons werkingsverslag - maken we de balans op voor het volledige aanbod.
- Halfjaarlijks bevrage we via de commissie jeugdwerk de coördinatoren van jeugdwerkorganisaties.
- ...

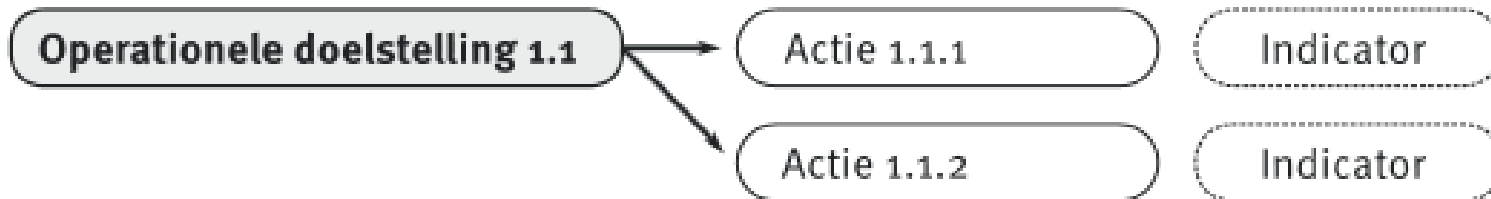


MEETMETHODE

- Elke deelnemer krijgt vlak na afloop standaard een vragenlijst die de tevredenheid bevrage. Twee weken later worden ze nog eens herinnerd.
- Aan het eind van elke bijeenkomst vindt een evaluatie(methodiek) plaats die uitmondt in een tevredenheidsscore op 10
- ...

FICHES

BELANGRIJKSTE ELEMENTEN



- Doelstelling is onontbeerlijk: toont het na te streven doel!
- Actie toont aan hoe dat doel bereikt wordt.
- Indicator geeft weer in welke mate de doelstelling bereikt wordt.



Norm



Bron



Moment



Methode



REGISTRATIE

REGISTRATIE

BELANG VAN VOORTGANGSRAPPORTAGE

Consequent omgaan met je jaarlijkse werkingsverslag is cruciaal om de plannen in je beleidsnota om te zetten tot sterke beleidsresultaten. Registratie is belangrijk voor een Afdeling Jeugd (werkingsverslag), maar ook voor jezelf (monitoring).

OM STRATEGIE NIET TE LATEN VERWATEREN

OPVOLGEN VAN VOORTGANG IN DOELSTELLINGEN

COMMUNICATIE NAAR BINNEN- EN BUITENWACHT

IN WORKFLOW MEDEWERKERS

REGISTRATIE

VOORBEELD REGISTRATIE IN WORKFLOW

ACTIE: jaarlijks 10 vormingssessies voor 100 personen.

→ consequentie: deelnemersaantallen bijhouden + spreiding over provincies

WORKFLOW:

- Bij start van sessie: aftekenlijst met nodige gegevens (naam, geboortedatum, woonplaats (postcode) en handtekening.
- Bij afronden sessie: gegevens noteren en bijhouden.

MONITORING: halverwege het jaar meting van de doelstelling (hoe ver staan we?).

REGISTRATIE

BIJHOUDEN GEGEVENS = KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT

Ordelijk bijhouden van gegevens doorheen het jaar levert tijdswinst op bij opmaak werkingsverslag.

Verschillende opties zijn mogelijk.

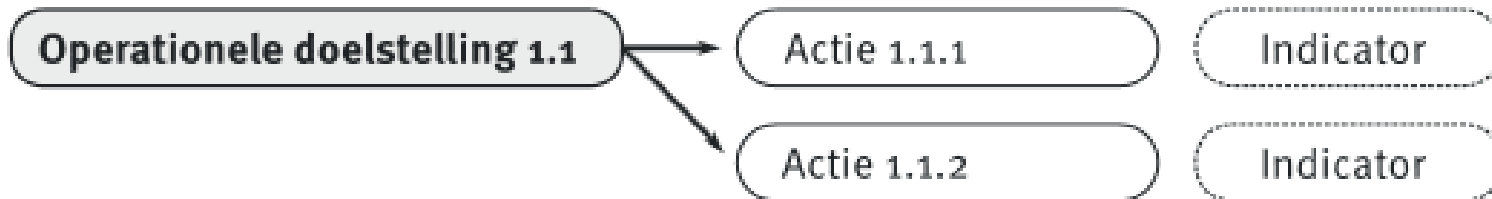
EXCELL-BESTANDEN ZOALS BIJ MODULES ERKENNING

WERKEN MET GOOGLE DOCS

CiviCRM EN ANDERE DATABANKEN

FICHES

BELANGRIJKSTE ELEMENTEN



Norm



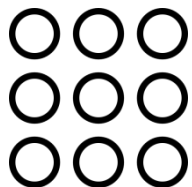
Bron



Moment



Methode



VORM

In welke vorm moeten medewerkers de gegevens aanleveren?



VERZAMELPLAATS

Waar ga je alle gegevens verzamelen? Waar moeten medewerkers hun administratie opslaan?

Maak de oefening!

NAMIDDAG VOORMIDDAG

9u30	Onthaal	
10u00	Inleiding	
10u05	Vormgeving van je Beleidsnota	<i>Wat zijn de vormvereisten van je beleidsnota?</i> Hoe kan je deze beleidsnota zo aantrekkelijk mogelijk maken (lay-out) voor externen (bv. Afdeling Jeugd), maar ook interne medewerkers (bv. kenbaar maken aan je vrijwilligers).
11u00	Pauze	
11u15	Werkbaar maken van de beleidsnota	<i>Hoe maak je van je beleidsnota een werkbaar instrument?</i> Over jaarplannen, projectfiches en werkingsverslagen.
12u30 - 13u30	Broodjeslunch	
13u30	Van indienen beleidsnota tot ondertekenen van je subsidieovereenkomst	De Afdeling Jeugd komt toelichten hoe de stappen na het indienen van je beleidsnota eruit zien en we houden een 'Question & Answer' ronde.
15u00	Pauze	
15u15	Uitwisseling ervaringen & leerlessen	We nodigen enkele ervaren collega's uit die de vorige subsidieovereenkomsten hebben meegemaakt en luisteren naar hun leerlessen. We houden ook hier weer een 'Question & Answer' ronde.
16u30	Einde	



REDACTIE SUBSIDIEOVEREENKOMST IMPLEMENTATIE

Traject beleidsplanning - 13 september 2016