



gemeente
Haarlemmermeer

De leden van de gemeenteraad van Haarlemmermeer

Postbus 250
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:
Raadhuisplein 1
Hoofddorp
Telefoon 0900 1852
Telefax 023 563 95 50

2013/11404



Cluster Maatschappelijke en Economische Ontwikkeling
Contactpersoon Rolf van de Haar
Doorkiesnummer 023 – 567 6273
Uw brief ---
Ons kenmerk 13.0056145\adv
Bijlage(n) Tussenrapportage projectopdracht Cultuurgebouw
Haarlemmermeer
Onderwerp Tussenrapportage Cultuurgebouw inzake de
projectopdracht van de gemeenteregisseur

Verzenddatum

– 6 MAART 2013

Geachte heer, mevrouw,

Op 31 oktober 2012 bent u met een brief geïnformeerd over de aanstelling van een gemeenteregisseur inzake het cultuurgebouw Haarlemmermeer. Op 22 november 2012 heeft wethouder van Dijk u toegezegd dat de raad in het 1^{ste} kwartaal 2013 een voortgangsrapportage van de gemeentelijke regisseur van het Cultuurgebouw zou ontvangen.

De opdracht omvat de uitvoer van een aantal vooraf vastgestelde ontwikkelingsprojecten, die met ondersteuning van de gemeentelijke projectregisseur in het Cultuurgebouw Haarlemmermeer versneld tot stand moeten worden gebracht. Deze ontwikkelingsprojecten zijn:

- de verzelfstandiging van de bestaande horecafuncties, inclusief verhuur en aanvullende planontwikkeling horecafuncties;
- de vorming van een Shared Service Centre (SSC) voor gezamenlijke (ondersteunende) bedrijfsdiensten;
- de inrichting van de etalage inclusief de mogelijkheden voor een ticketservice en mogelijke galeriefunctie;
- de uitstraling van het cultuurgebouw en aanverwante projecten/verbeteringen;

Dit geheel in lijn met het cultuurbeleid, waarbij de ontwikkeling van het cultuurgebouw een van de speerpunten is.

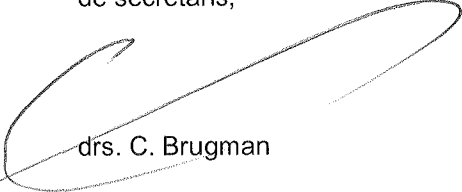


Conform de afspraak willen wij met deze brief (Tussenrapportage Cultuurgebouw inzake de projectopdracht van de gemeenteregisseur en bijlage) uw raad informeren over de voortgang, die met de diverse ontwikkelingsprojecten wordt gemaakt.

Wij verwachten u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
de secretaris,

de burgemeester,



drs. C. Brugman



drs. Th.L.N. Weterings



Tussenrapportage projectopdracht Cultuurgebouw Haarlemmermeer

Maart 2013



gemeente
Haarlemmermeer



Cultuurgebouw Haarlemmermeer

Tussenrapportage eerste kwartaal 2013 regieopdracht cultuurgebouw

1. Inleiding: uitgangspunten van de opdracht

In deze rapportage informeren wij u graag over de voortgang die de instellingen maken met betrekking tot de overeengekomen ontwikkelingsprojecten, die met ondersteuning van de gemeentelijke projectregisseur in het Cultuurgebouw Haarlemmermeer worden uitgevoerd.

Zoals u in de brief van 21.12.2012 is gemeld, betekent de inzet van de regisseur geen aanvulling op de eigen taken van de instellingen, maar is juist ingegeven vanuit de eigen rol die de gemeente heeft in haar rol als subsidieverstrekker, gebouwbeheerder en vergunningverlener. Hierdoor kunnen keuzes en uitvoer van de beoogde functies en plannen binnen het cultuurgebouw, versneld worden mogelijk gemaakt. Dit geheel in lijn met het cultuurbeleid, waarbij de ontwikkeling van het cultuurgebouw een van de speerpunten is.

Buiten de opdracht van de regisseur vallen ook de management inhoudelijke en programmatische taken van de betrokken instellingen, maar beperkt zich tot de specifiek bedrijfseconomische aspecten, voor zover deze raken aan uitgangspunten van het nieuwe cultuurbeleid en de daaruit voortvloeiende elementen in het Programma van Eisen richting de instellingen.

Deze rapportage neemt u mee in de stand van zaken aangaande;

- de verzelfstandiging van de bestaande horecafuncties, inclusief verhuur en aanvullende planontwikkeling horecafuncties;
- de vorming van een Shared Service Centre (SSC) voor gezamenlijke (ondersteunende) bedrijfsdiensten;
- de inrichting van de etalage inclusief de mogelijkheden voor een Klanten Contact Centrum (KCC) en mogelijke galeriefunctie;
- de uitstraling van het cultuurgebouw en aanverwante projecten/verbeteringen;

De uitwerking van de bovenstaande ambities naar concrete en haalbare voorstellen is in volle gang. Wij rapporteren u nu over de in de eerste termijn bereikte resultaten en wat in de tweede termijn gereed zal komen voor definitieve besluitvorming bij de instellingen. De in ontwikkeling zijnde projecten binnen het cultuurgebouw betekenen op punten wijzigingen in bestaande financiële en beheersstructuur van sommige instellingen. Dit vraagt grondig aandacht niet alleen het beoogde project zelf, maar ook om de daaruit voortvloeiende consequenties zorgvuldig in kaart te brengen en te begeleiden. De doelstelling is en blijft voor de instellingen in synergie en samenwerking het cultuurgebouw optimaal te kunnen exploiteren en in al zijn functies te kunnen gebruiken.



2. Stand van zaken

De instellingen hebben reeds diverse gezamenlijke projecten en diensten gerealiseerd. Op facilitair, ICT, schoonmaak gebied zijn in samenwerking voordelen behaald. Ook werken de instellingen gezamenlijk aan centrale evenementen zoals: Meerjazz, 55+ beurs, Week van de Amateurkunst (WAK), kinderboekenfeest, The GIG, Show 'm what you Got en het kerstfeest, die elke keer een groot publiek trekken. Voor dit jaar staan er ook nieuwe evenementen gepland zoals: Cultuurgebouw gaat Oranje; het Jongeren (cultuur-)debat; Kamermuziekfestival; Korenfestival en literaire diners.

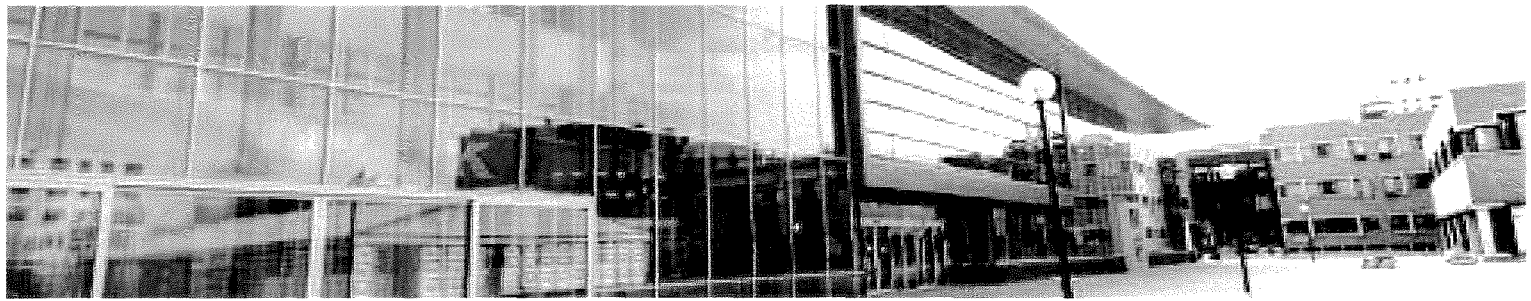
Duidelijk is geworden dat voor een optimale gezamenlijke exploitatie, zoals in bijvoorbeeld de horecafaciliteiten, er meer wordt gevraagd dan intensieve samenwerking alleen. Bestaande bedrijfsmodellen en structuren moeten worden ontkoppeld. Deze vragen een gezamenlijke besluitvorming van directies en Raden van Toezicht van de diverse instellingen. Men moest duidelijk op één lijn komen met elkaar. Met het vormen van een gezamenlijke visie door de directies werd op dit punt eind 2012 een belangrijke stap gezet.

Door het onderbrengen van taken in een Shared Service Center en de start van de eigen BV, waarin alle (commerciële) horeca- en verhuuractiviteiten worden ondergebracht, is (mede vanwege de personele consequenties) duidelijk geworden dat dit verregaande doorzettingsmacht van de instellingen vraagt om deze doelen te bereiken.

Dit heeft op bestuursniveau bij de instellingen mede geleid om nu de voor- en nadelen van een gehele fusie in beeld te gaan brengen. In dit kader wordt ook de functie en rol van de bestaande stichting beheer cultuurgebouw ter discussie gesteld. Om verdergaande synergie c.q. 'warme taken' centraal aan de stichting te kunnen toevoegen, vraagt dit aanpassing van de huidige beheerstructuur van de stichting inzake personeel, aansturing en een andere vorm toezicht. Dit is dus anders dan bij aanvang van de Stichting Beheer Cultuurgebouw onder de kwartiermaker was voorzien. Deze processen zijn zelf in gang gezet door de instellingen, maar vallen buiten de opdracht van de regisseur.

De regisseur heeft met de directies en de diverse specialisten binnen de instellingen werkafspraken gemaakt, projectgroepen samengesteld en een tijdspad vastgesteld om de projecten inzake zijn opdracht gezamenlijk waar te kunnen maken. De werkgroepen horecaontwikkeling, financiën, marketing, naamgevingcultuurgebouw, projectgroep etalage zijn aansluitend aan de slag gegaan met de concrete uitwerking. Namens de instellingen werken de hoofden bedrijfsvoering van De Meerse, Pier K en de Bibliotheek het Shared Service Center nader uit.

In de voortgang blijkt op punten, dat er belangrijke keuzes moeten worden gemaakt. Met name waar het gaat over de ontvlechting van de Horeca, maar ook inzake vergunningen en aanpassingen aan het gebouw. Ook zullen aanpassingen in het subsidie niet uit te sluiten zijn. De regisseur speelt in de coördinatie tussen de instellingen en gemeentelijke diensten een belangrijke rol om voortgang te behouden en informatie te leveren om de beoogde doelstellingen te behalen.



3. Projectoverzicht

Horeca & verhuur

De huidige horeca functies binnen het Cultuurgebouw zijn gerelateerd aan de instellingen en hun culturele product. Dit zorgt voor een juiste ondersteunende functie daarbij. Zo zijn de vergunningen ook para-commercieel aan de instellingen verleend en maken een bredere exploitatie niet mogelijk. Het cultuurgebouw vraagt echter om een dagelijks dag- en avondaanbod. Het bezoekersritme van het totale gebouw is aanmerkelijk anders van de oorspronkelijke individuele instellingen. Daarbij kan ook het rendement van verhuringen en evenementen aanzienlijk worden vergroot als de horeca wordt vercommercialiseerd.

Korte termijn

Als primaire opdracht gold hiertoe de oprichting van een horeca BV. Deze BV is nu in maart opgericht. De BV omvat alle horeca en commerciële verhuurfuncties binnen het cultuurgebouw. De BV is primair onder stichting De Meerse gestart uit praktische overwegingen qua bestaande infrastructuur, kennis en personeel. Gelet op de nog nader te besluiten nieuwe structuur van de stichting cultuurgebouw, zal nog worden bezien waar de BV definitief een plaats in de stichtingsstructuur zal krijgen.

De BV omvat nu primair de exploitatie van alle reeds aanwezige horeca ruimtes en zalen faciliteiten. Hiertoe wordt een eigen centraal loket gevormd, waar al deze activiteiten samenkomen en worden afgehandeld. Deze functies worden dus losgehaald uit de individuele instellingen.

De BV zal als centrale entiteit alle partners in het cultuurgebouw faciliteren. De BV zal echter als zelfstandige onderneming, los van de openingstijden van de instellingen, een eigen actief aanbod gaan verzorgen. Ook de openingstijden van café Duycker en het theaterrestaurant zijn daarmee niet meer verbonden aan de voorstellingen en kunnen hun aanbod en publiek dagelijks vergroten.

Midellange termijn

In een nu nader uit te werken businessplan voor de BV zullen, naast de inbreng van personeel en inventaris, ook nieuw gewenste ontwikkelingen en investeringen worden doorgerekend. Doelstelling daarbij is dat deze vanuit de BV worden gefinancierd en tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. De positieve bedrijfsresultaten van de BV zullen na aftrek van kosten, investeringen en afdracht, worden ingezet ter verrijking van het culturele aanbod, zoals dat ook binnen het cultuurbeleid onder cultureel ondernemerschap wordt aangegeven. Het businessplan zal inclusief de investeringen medio juni gereed zijn, waarna ook inzake de investeringen een besluit kan worden genomen om deze in de zomer richting het nieuwe seizoen te kunnen realiseren.

Naast het optimaliseren van de bestaande horecafuncties is kritisch gekeken, welke aanvullende horeca functies het cultuurgebouw nog nodig heeft. In de oorspronkelijke plannen van het cultuurgebouw is altijd uitgegaan van het vestigen van een cultuur-café in de etalage aan de voorzijde. Planvorming met commerciële uitbaters en nader eigen onderzoek hebben uitgewezen dat deze ruimte voor dit doeleinde niet optimaal geschikt is. Het levert teveel conflicten op met de achterliggende ruimtes van Pier K. Daarmee heeft de planvorming een wending gemaakt. De etalage zal in een andere functie worden ingezet. Dit wordt door Pier K nu nader uitgewerkt, waarover verder in deze rapportage meer.



Om met horeca een actieve verbinding te maken met het voorgelegen plein, zoals met de etalage was beoogd, wordt door de instellingen nu in het businessplan gewerkt om de galerie van De Meerse te transformeren tot een brasserie/lunchroom. Deze locatie kan overdag een prominente rol vervullen als ontmoetingsplek/lunchroom/lees- c.q. mediacafé en zo mede gezichtsbepalend en verbindend zijn met het plein. 's Avonds en tijdens evenementen werkt de locatie aanvullend op de bestaande horecafuncties of als foyer café voor en na de voorstellingen. Met een eigen stijl en sfeer anders dan Popcafé Duycker, maar aansprekend voor het Haarlemmermeerse publiek. De terras functie voor het gebouw en de ontwikkeling van een mogelijk binnen terras in de passage bij café Duycker worden in de plannen meegenomen.

Een belangrijk neven aspect is dat voor het nieuwe subsidiejaar 2014 en verder de begrotingen van de betrokken instellingen worden gescheiden op de individuele opbrengsten van horeca en verhuur. Ook de kosten toerekeningen aan deze onderdelen zullen worden verrekend. Dit is een complex traject maar zal simultaan aan de ontwikkeling van het businessplan worden afgerond. Hiermee zal de transparantie in de uitvoer van de culturele taken van de instellingen toenemen en een heldere scheiding en afbakening van de commerciële horeca en verhuur taken zijn bereikt conform doelstelling.

Shared Service Center (SSC)

Het doel van het Shared Service Center is de samenwerking verdergaand te bevorderen. Onder de oppervlakte werken de instellingen al veel samen en verlenen zij elkaar ondersteunende bedrijfsdiensten. Zo is er ook een centraal aanspreekpunt voor het gebouwbeheer en verleenden bijvoorbeeld HRM functionarissen van Pier K ondersteuning bij Duycker en trekken Duycker en Pier K gezamenlijk op in schoolactiviteiten. Ook verzorgt de Meerse al de verhuuractiviteiten van Duycker etc. Intensieve samenwerking in het Shared Service Center zal de onderlinge samenwerking nog verder ten goede komen. De instellingen werken door de bezuinigingen al met een kleinere formatie. Juist de samenwerking zal een kwalitatief effect hebben op de dienstverlening, ontwikkeling van gezamenlijke kennis en centrale organisatie ontwikkeling en aansturing.

Korte termijn

De gemeente heeft de instellingen gevraagd in hun PVE's voor 2013 kritisch te gaan kijken naar de mogelijkheden om samen te werken op bedrijfsondersteunende diensten. Hiertoe zijn de instellingen een onderzoek gestart naar de intensiteit en haalbaarheid van deze wensen. Het vooronderzoek is in januari 2013 afgerond en op basis van de resultaten wordt nu gewerkt aan een plan van aanpak, welke concreet de uit de analyse voortgekomen mogelijkheden in een stappenplan en fasering uitwerkt om tot de vorming van een Shared Service Center ten behoeve van het gehele cultuurgebouw te kunnen komen. De inventarisatiefase is daarmee afgerond en de ontwikkeling van de transitie voorstellen is nu in volle gang.

Middellange termijn

Duidelijk is dat deze SSC ontwikkeling verschillende personele en organisatorische consequenties met zich mee draagt. Deze zijn dus ook afhankelijk van besluitvorming door de diverse ondernemingsraden als mede de Raden van Toezicht van de instellingen. Eind april zal het transitieplan inclusief de gevolgen voor de diverse organisaties aan deze raden worden voorgelegd ter besluitvorming. Ook waar het gaat om centrale aansturing, toekomst visie en strategie. Na positieve besluitvorming door



de instellingen zal de implementatie fase volgen. Eind 2013 en begin 2014 zullen dan de eerste onderdelen binnen het SSC kunnen worden ondergebracht.

De instellingen spreken hier expliciet nog niet van een fusie tussen de bedrijfsonderdelen van de diverse cultuurstichtingen, maar gezamenlijke uitvoer en verantwoordelijkheid voor o.a. P&O zaken, Facilitair bedrijf & techniek, Communicatie & Marketing, Financiën. De voor- en nadelen van een algehele fusie worden separaat door de instellingen zelf in kaart gebracht. Het Shared Service Center kan daarmee als een voorloper worden beschouwd op toekomstige (fusie-)ontwikkelingen.

Inrichting Etalage / cultuur café

Zoals in de horecaparagraaf reeds werd vermeld, is de etalage niet geschikt voor een volledige horecaexploitatie zoals eerder was voorzien. Wel is de ruimte het zichtpunt in de gevel van het gebouw en dient als zodanig ook in vorm en functie te kunnen worden benut.

Korte termijn

Nu is vast komen te staan dat de ruimte zich niet optimaal leent voor een horecabestemming is nagedacht hoe de ruimte toch zo optimaal mogelijk ingezet kan worden. De ruimte biedt de mogelijkheid als centraal ticket- en informatiepunt te dienen voor het gebouw, maar ook voor alle culturele initiatieven die de Haarlemmermeer rijk is. Men zou kunnen spreken van een *UIT in Haarlemmermeer*-balie, maar ook als ontmoet-, doe-, kijk- en kunstlocatie. Het doet daarmee ook recht aan de functie van het cultuurgebouw als culturele spil in de Haarlemmermeer.



Studie schets inrichtingsproject KSH

Leerlingen van het KSH, werkten in een schoolopdracht al aan een twintigtal mogelijke inrichtingsprojecten voor de etalage. De ruimte werkte ook in hun verbeelding al als inspirerende plek waar diverse functies samenkomen.



Middellange termijn

Op dit moment is door Pier K namens de instellingen een pitch aan vier verschillende architecten en ontwerpers gevraagd een inrichtingsvoorstel te doen, waarin de diverse elementen samenkomen. De bedoeling is aansluitend dat het verkozen ontwerp zo snel mogelijk wordt gerealiseerd en de ruimte optimaal in gebruik kan worden genomen. Het zal er voor zorgen dat de nu nog lege ruimte een dynamisch gebruik krijgt en het cultuurgebouw een gezicht geeft naar het buitenpubliek.

Aankleding passage en resterende projecten cultuurgebouw

Korte termijn

In lijn met de reeds genoemde ontwikkelingen is tevens gekeken welke andere noodzakelijke aanpassingen aan het cultuurgebouw het gebruik en uitstraling nog verder kunnen verbeteren. De uitstraling van het gebouw aan de binnenzijde laat nog te wensen over. Velen ervaren de passage als 'kil'. Natuurlijk worden er incidenteel tijdens evenementen activiteiten georganiseerd en wordt de ruimte deels als expositieruimte ingezet, maar het zorgt niet voor een permanente beleving. Met de omslag in de horecafuncties en vergunningen, kunnen deze locaties gedurende de dag ook open. Dit vraagt om het verder openmaken en leefbaar maken van het gebouw en de passage, zodat er ingespeeld kan worden op de mogelijkheden die het gebouw biedt. Bij deze projecten wordt rekening gehouden met de planning in de uitvoering, om ze simultaan en daarmee efficiënt en voor het nieuwe seizoen uit over de vakantie periode te kunnen realiseren.

Middellange termijn projecten welke door de instellingen verder uitgewerkt voor besluitvorming en realisatie:

Gevelreclame & branding Cultuurgebouw

Veel gehoord is dat men niet kan zien wat er in het gebouw gebeurt, dan wel wie binnenkort op de podia staat. Door de instellingen wordt nu een totaalplan uitgewerkt hoe het cultuurgebouw en de instellingen zich in naam en uitstraling zo goed mogelijk bij het publiek kunnen profileren. Doelstelling is om bij het begin van het nieuwe seizoen de gevel belettering ook daadwerkelijk gerealiseerd te hebben.

De passage

Het doel is de passage als onderdeel van het gebouw beter in te kunnen zetten t.b.v. van een gezamenlijke programmering of als structureel cultureel activiteiten podium. Om ook sneller te kunnen inspelen op de actualiteit of ruimte te bieden aan optredens van lokaal talent of tijdens evenementen, wordt er door de instellingen gewerkt aan een (semi-) permanente licht-, geluid en podiuminrichting in de passage, die kleur en sfeer moet brengen. Doelstelling is dat deze inrichting met het aanstaande Meerjazz festival al gebruikt kan worden. Ook vanuit de commerciële exploitatie en aangepast formulemanagement van de horeca zullen initiatieven ontstaan, die hun bijdrage aan de leefbaarheid van de passage als aan de programmering in en om het gebouw zullen vragen en leveren.

Het klimaat in de passage vormt daarbij een belangrijk aandachtspunt. Door de enkelvoudige toegangsdeuren ontstaat tocht en trek in de passage. Deze maken dat de ruimte voor meer



permanente functies zich niet optimaal leent. Herplaatsing van deuren naar deursluizen zal de tocht uit de passage weren en warmte beter vasthouden. Dit zal een aangenamer en daarmee langer verblijf in de passage ten goede komen. Voor de voorzijde van het gebouw zou als centrale entree een Tourniquet/draaideur een juiste oplossing zijn.

De deursluizen hebben nog twee aanvullende voordelen. Ten eerste de instellingen kunnen hun eigen deuren overdag gewoon openhouden hetgeen vriendelijker en laagdrempeliger overkomt en ook de passage een meer 'open' karakter zal geven. Ten tweede kan tijdens (nacht-) activiteiten van Duycker middels de ontstane toegangsluis de passage van de buitenentree van Duycker worden gescheiden om ongewenste menging van publieksstromen tussen horeca, theater en het jeugdige danspubliek te voorkomen.

De gemeente heeft van uit de oplevering van de bouw nog een aantal taken te verrichten, die mede samenhangen met de passage. Waaronder de bestrating en aanpassing en van sommige entrees naar de instellingen. Om te voorkomen dat werk dubbel wordt gedaan worden eerst alle projectplannen uitgewerkt en zal aansluitend worden overwogen welke noodzakelijke aanpassingen mogelijk zijn en/of gewenst. De gemeente onderzoekt daarbij zelf de mogelijkheden voor aanpassing van de hoofdingangen om daarmee het klimaat en de gebruiksmogelijkheden van de passage te optimaliseren.

Kunst- en galerie functie

De kunst- en galeriefunctie is van origine ondergebracht bij De Meerse als grote publiekstrekker van de Haarlemmermeer. Het hele cultuurgebouw leent zich echter om het publiek met kunst in aanraking te laten komen. Van de heringerichte etalage via de ruimtes van de Meerse naar Pier K tot aan de bibliotheek. De instellingen presenteren in april een gezamenlijk kunstplan hoe men het gebouw in zijn totale functie met een kunst route willen benutten. Als eerder aangegeven zal de huidige galerie van de Meerse beter dienen in een aansprekende horecafunctie, maar zal ook zeker in de nieuwe kunstplannen van het Cultuurgebouw een functie blijven vervullen.

4. Planning en vervolgstappen


Zoals u in de brief van 21.12.2012 is gemeld, ondersteunt de regisseur de instellingen in de realisatie van alle bovenstaande plannen. In lijn met de opdracht liggen de projecten op nagenoeg op schema en zijn de eerste fase doelen gerealiseerd. Met de instellingen is afgesproken dat alle initiatieven, plannen en doorrekeningen, die samenhangen met de tweede fase in het tweede kwartaal van 2013 gereed zijn. Dit geldt dan tevens voor de aanvullende projecten in en om het cultuurgebouw als benoemd.

In de volgende rapportage van juli zal worden aangegeven per project, wat de status is, op welke wijze en wanneer het zal worden gerealiseerd en/of welke mogelijke aanvullende besluitvorming nog noodzakelijk is om tot realisatie over te kunnen gaan. Mogelijke andere aanpassingen of doelstellingen worden zo nodig binnen de programma's van eisen richting de instellingen vastgelegd.

Ons kenmerk 13.0056145\adv
Volgvel 3

Verzendlijst t.b.v. FM/DRM

Steller : Rolf van de Haar
Telefoon : 6273
Geadresseerde : De leden van de gemeenteraad van Haarlemmermeer

Uw brief : ---
Bijlage(n) : Voortgangsrapportage cultuurgebouw maart 2013
Onderwerp : Voortgangsrapportage Cultuurgebouw inzake de projectopdracht van de
gemeenteregisseur
Kenmerk : 

Afschriften aan:

- Archief FM/DRM
- MEO/RSC: lidia.ferrari@haarlemmermeer.nl; Thessa.syderius@haarlemmermeer.nl;
J.de.baat@haarlemmermeer.nl; e.feij@haarlemmermeer.nl;
m.de.haan@haarlemmermeer.nl; h.zuurbier@haarlemmermeer.nl;
p.v.d.meulen@haarlemmermeer.nl
- Stichting Cultuurgebouw Haarlemmermeer t.a.v. dhr. F. Vreeke, xxxxxxxxxxxx Hoofddorp

Evt. opmerkingen m.b.t. verzending van brief en/of afschriften: