

## Behandelingsvoorstel voor de commissie Bestuur en Middelen

Onderwerp: Afronding reorganisatie eenheid Concern Communicatie

Cie-datum : 21 maart 2005

Cie-nummer: 2005BEM27

---

<b>Procedure:</b> in GS (na Cie. Vergadering) op: 8 maart 2005	inspraak:nee
eerdere behandeling in cie: nee	op:
in PS: nee	op:

---

Behandelend ambtenaar: G. Lafeber / V.M. Steultjens

toestel: 3195

Portefuillehouder: Mr J.G.J. Kamp

---

### Inleiding

Per 1 januari 2005 is de communicatiefunctie binnen de provincie gecentraliseerd. Hiermee is uitvoering gegeven aan een bestuursopdracht die de algemeen directeur begin 2004 van GS ontving.

Belangrijkste doelstellingen van deze reorganisatie waren:

- Meer bestuurlijke regie op de communicatie van de provincie (minder versnippering)
- Meer kwaliteit in de communicatie
- Meer efficiëncy (er zijn 3 fte ingeleverd i.h.k.v. Kwatta 1)

De nieuwe centrale eenheid Concern Communicatie (19,6 fte) heeft momenteel een structuur waarbij die van de bestuurlijke organisatie is gevolgd (de zgn. portefeuilleteams, direct gekoppeld aan de bestuurders). Dit om de bestuurders meer grip te geven op de inzet van de communicatie-capaciteit. Daarnaast is een team Concern Communicatie verantwoordelijk voor beheer en ontwikkeling van concernbrede communicatie-instrumenten zoals website en Pyloon.

De reorganisatie nadert zijn afronding. De laatste items waarover we u willen informeren zijn:

- De nieuwe, efficiëntere werkwijze volgens contractafspraken
  - De financiële afwikkeling van de reorganisatie
  - De uitgangspunten voor de communicatie van de provincie Utrecht (interne notitie *Kiezen en Doen*)
- 

Vervolg inleiding op pagina 2: nee

### Wordt geagendeerd:

X voor korte bespreking (er kunnen enkele kleine opmerkingen worden gemaakt) en vervolgens ter kennisneming.

## **Afronding reorganisatie eenheid Concern Communicatie**

### **Inleiding**

Per 1 januari 2005 is de communicatiefunctie binnen de provincie gecentraliseerd. Belangrijkste doelstellingen van deze reorganisatie waren:

- Meer bestuurlijke regie op de communicatie van de provincie (minder versnippering)
- Meer kwaliteit in de communicatie
- Meer efficiency (er is 15% van de formatie ingeleverd i.h.k.v. Kwatta 1)

In mijn brief van december heb ik u geïnformeerd over de nieuwe structuur (werken met 6 portefeuilleteams en met een 1 team Concern Communicatie), de teamindeling en de nieuwe werkwijze van de centrale eenheid Concern Communicatie.

De reorganisatie nadert zijn afronding. De laatste items waarover GS u willen informeren zijn:

- De nieuwe werkwijze volgens contractafspraken
- De financiële afwikkeling van de reorganisatie
- De uitgangspunten voor de communicatie van de provincie Utrecht

### **Meer regie door werken op basis van contractafspraken**

Om de doelstellingen van de reorganisatie vorm te geven is de eenheid Concern Communicatie per 1 januari 2005 zakelijker gaan werken op basis van contractafspraken.

De contracten regelen de verdeling van de beschikbare communicatiecapaciteit in zowel de portefeuilleteams als team Concern Communicatie over de verschillende soorten werkzaamheden.

De contracten zijn opgesteld op basis van een door ECC gehouden inventarisatie bij betrokkenen (sectorhoofden, dienstdirecteuren en gedeputeerden) van de vraag naar communicatie-inzet voor 2005.

Het werken met contracten maakt een centrale afweging over en dus sturing mogelijk op de inzet van de voor de hele provincie beschikbare communicatiecapaciteit. Vanzelfsprekend heeft het bestuur daarin het laatste woord.

### **Prioriteiten bij verdeling communicatiecapaciteit**

In de verdeling van de beschikbare capaciteit is zoveel mogelijk prioriteit gegeven aan:

1. de programma's en projecten waarmee de provincie Utrecht concreet en zichtbaar resultaten oplevert c.q. waarde toevoegt voor haar inwoners. Dit in aansluiting op de richting die in het coalitieakkoord 2003-2007 'Werk in uitvoering' (mei 2003) en in de notitie 'Utrecht: presterende provincie' (april 2001) is uitgezet;
2. de ondersteuning van het bestuur, die zich overigens met name zal concentreren rond deze concrete programma's en projecten.

Er is, zoals al aangegeven in het organisatieplan van de nieuwe centrale eenheid Communicatie (juni 2004), met name gesneden op:

1. de zogenaamde quick services ten behoeve van diensten (het verlenen van hand en spandiensten die soms liggen op het grensvlak van communicatiewerk en ander werk);
2. dienstprojecten op het gebied van interne communicatie (ECC blijft wel zorgdragen voor een basisstructuur voor interne communicatie via een aantal concernbrede instrumenten zoals Pyloon en Atrium, verzorgd door het team Concern Communicatie)

### **Conclusies tav contracten**

De capaciteit van het team Concern Communicatie (waar o.a. ook de publiekscampagne wordt ontwikkeld en uitgevoerd) is voldoende voor haar taken.

In het algemeen is bij alle Portefeuille-teams de behoefte aan communicatie-inzet flink groter dan de beschikbare capaciteit. Dat heeft tenminste de volgende oorzaken:

- Het aantal uitvoeringsgerichte projecten van de provincie is de afgelopen tijd flink toegenomen (de vier strategische plannen gaan in uitvoering; datzelfde geldt voor Agenda 2010)
- Opdrachtgevers zijn uitgegaan van de voorheen beschikbare capaciteit voor communicatiewerk (en die is als gevolg van de reorganisatie met een kleine 15% verminderd)
- Ook voor de reorganisatie werd al communicatie-capaciteit ingehuurd op grote projecten
- De nieuwe werkwijze (zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers moeten ervaring opdoen met de capaciteit goed ramen)

Wij zijn van plan het komende jaar op basis van de contractafspraken aan de slag te gaan. Iedereen moet ook gewoon even wennen aan de nieuwe werkwijze, en wellicht zijn er efficiencyvoordelen te boeken. Daarbij is het een zeer goede zaak dat er (voor het eerst) zoveel zicht is op de omvang van de behoefte aan communicatie-inzet. De nieuwe werkwijze (inclusief de verhouding tussen concernbrede communicatie-behoefte en beschikbare capaciteit) zal eind 2005 geëvalueerd worden.

### **Financiële afwikkeling van de reorganisatie**

Bij de implementatie van de centralisatie van de communicatiefunctie van de Provincie Utrecht kwam een tweetal onvermijdbare knelpunten boven water ten aanzien van de financiële dekking van de (inmiddels met 3 fte gereduceerde) formatie van de eenheid Concern Communicatie.

We zullen bij de Voorjaarsnota een voorstel doen om deze knelpunten (voor een bedrag van € 113.370,-) structureel op te lossen.

### **Uitgangspunten voor de communicatie van de provincie Utrecht**

Om meer regie te krijgen op de communicatie van de Provincie Utrecht, hebben de medewerkers van de nieuwe centrale eenheid Concern Communicatie de reeds bestaande uitgangspunten voor de communicatie nog eens geëxpliciteerd en vastgelegd in een notitie getiteld *Kiezen en Doen*.

Deze notitie is primair bedoeld voor eigen gebruik. Ter informatie en voor de volledigheid hebben we de notitie voor u als bijlage bijgevoegd.

**KIEZEN EN DOEN**  
**Uitgangspunten voor de communicatie van de provincie Utrecht 2005-2007**

**I Inleiding**

Per 1 januari 2005 heeft de Provincie Utrecht 1 centrale eenheid Concern Communicatie (ECC). Alle communicatie-medewerkers zijn gecentraliseerd en de eenheid is ingericht conform de bestuurlijke organisatie. Bedoeling ervan is: een betere bestuurlijke regie mogelijk te maken op de communicatie-uitingen van de Provincie.

Die betere regie is zeker ook gediend met het expliciet maken van een aantal in de loop der jaren geformuleerde uitgangspunten voor en uitspraken over de inhoud van de communicatie van de Provincie Utrecht.

Vandaar deze notitie, die de essentie bevat van alles wat daarover de afgelopen jaren is geschreven, toegespitst op en vertaald naar praktische handvatten voor de uitvoering van de communicatie. De notitie is geschreven door en voor de medewerkers van de nieuwe eenheid Concern Communicatie. Voor ons vormt het een leidraad voor ons dagelijkse werk. En: het geeft energie! Want wij willen graag gericht aan de slag op basis van heldere keuzes. Vandaar de titel: Kiezen en Doen!

Daarnaast is de notitie bedoeld voor iedereen die wil weten wat de uitgangspunten zijn voor de communicatie van de Provincie Utrecht tot en met 2007 (nieuwe verkiezingen). Welke kernboodschap willen we als Provincie Utrecht overbrengen? Welke doelgroepen zijn daarbij het belangrijkste?

Wat doen we wel, wat niet (meer)?

**II Het bestaansrecht van de Provincie en de functie van communicatie**

De provincie is er om bovenlokaal beleid te ontwikkelen en (helpen) uitvoeren. De provincie is een gekozen bestuursorgaan dat gekenmerkt wordt door democratische besluitvorming. Dat democratische proces vormt het hart van de provinciale organisatie, waaromheen het werk wordt verricht ten behoeve van concrete resultaten en effecten voor onze inwoners en andere specifieke doelgroepen.

Kenmerkend voor het democratische proces zijn 3 fasen:

Debat over beleid	de zgn. issues
Besluitvorming	
Uitvoering van beleid	de uitvoeringsprojecten

In elk van deze 3 fasen spelen GS en PS hun eigen specifieke rol, die aangescherpt is als gevolg van het zgn. dualisme. Communicatie is een instrument dat gebruikt kan worden om dit democratische proces inzichtelijk te maken en om de daaruit voortvloeiende ambities, programma's en projecten van de provincie te helpen realiseren.

**III Opdrachtgevers en verantwoordelijkheden van de nieuwe eenheid Concern Communicatie**

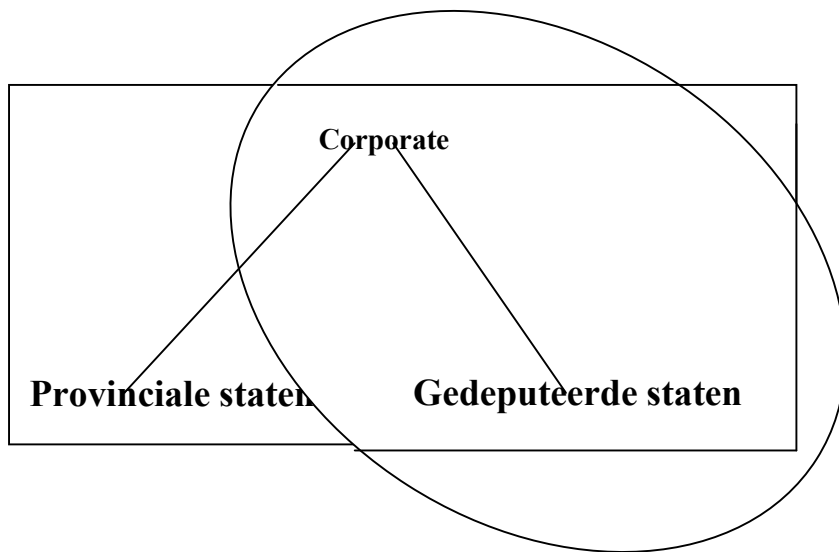
Binnen de provincie onderscheiden we GS en PS. Overigens moeten we niet vergeten dat het merendeel van onze inwoners dit onderscheid niet maakt. Voor hen komt alles wat we doen, laten, zeggen of schrijven gewoon van DE provincie.

Voor de nieuwe eenheid Concern Communicatie zijn GS de primaire opdrachtgever. Niet voor niets is gekozen voor een structuur die de bestuurlijke organisatie volgt. Daarnaast voelen wij ons verantwoordelijk voor de communicatie van de provincie in zijn geheel (in ons jargon: het corporate-niveau). Daarvoor ontwikkelen we kaders (bv. de huisstijl).

PS hebben een eigen rol in het geheel en eigen communicatiemensen. Het dualisme volgend is de Statengriffier verantwoordelijk voor het werk van de communicatiemensen bij de griffie. Vanzelfsprekend passen de communicatie-uitingen van PS in de afspraken gemaakt op corporate niveau.

In aanvulling daarop zullen wij op jaarbasis afspraken maken met PS over samenwerking in de communicatie rond concrete projecten (mede op basis van keuzes door PS gemaakt in het Statenwerkplan 2004-2007).

Hieronder is de verantwoordelijkheid van ECC ten aanzien van de communicatie van de provincie in beeld gebracht:



#### **IV Ambities van de provincie 2005-2007**

Zoals al eerder opgemerkt: communicatie is bedoeld om de ambities van de provincie (i.c. van GS als onze primaire opdrachtgever) te helpen realiseren. Niet meer en niet minder. Vandaar dat we eerst nog even de algemene ambities op een rij hebben gezet uit:

Werk in uitvoering (coalitieakkoord 2003-2007)

Utrecht: presterende Provincie Utrecht (2001)

De toonzetting is duidelijk:

- Sterke gerichtheid op het behalen van concrete resultaten & prestaties: WAT leveren onze inspanningen op? Waar voegen we waarde/maatschappelijke winst toe?
- Minder accent op HOE we daar gekomen zijn, het proces, onze rol (die zich voor inwoners toch veelal achter de schermen afspeelt); de 4 grote strategische plannen zijn immers af en klaar voor uitvoering!
- Projectmatig & gebiedsgericht werken, dicht(er) bij en zichtbaar voor de inwoners
- Waar mogelijk inspireren, samenwerken en verbinden, maar wel met het oog gericht op concreet te behalen resultaat en winst

Wat betekenen deze algemene ambities nu voor de communicatie (extern en intern) van de provincie?

#### **V Algemene uitgangspunten voor de externe communicatie van de provincie**

We hebben bovenstaande ambities vertaald in de volgende algemene uitgangspunten voor de externe communicatie van de provincie:

1. We communiceren in principe altijd als Provincie Utrecht (met 1 afzender dus);
2. Daarbinnen onderscheiden we (zodanig en zoals gebruikelijk) de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van GS en PS in het democratische/beleidsproces;
3. De inwoners van de provincie zijn onze belangrijkste doelgroep; in communicatie met de inwoners stoppen we dus het meeste energie!
4. We communiceren altijd over concrete resultaten, doelen en maatschappelijke effecten; communiceren met KERN- boodschappen!
5. We houden ons aan de (wettelijke) regels van modern openbaar bestuur, dwz: actieve openbaarmaking (ook bij slecht nieuws), en:
6. We betrekken doelgroepen actief en weloverwogen bij beleidsvorming en –uitvoering (brede inspraak).

In de volgende drie paragrafen worden deze algemene uitgangspunten vertaald naar de drie hoofddoelgroepen voor onze externe communicatie:

1. Inwoners
2. Relaties
3. media

## **VI                   Uitgangspunten voor de communicatie met onze inwoners**

Wij willen onze inwoners in deze coalitieperiode zoveel mogelijk concreet en zichtbaar laten zien/laten weten wat de provincie presteert. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

1. We communiceren over (de inhoud van) concrete projecten met een begin en een eind die inwoners ‘raken’ in hun leefwereld.

We communiceren met inwoners dus NIET (uitsluitend) over processen en rollen.\*

2. Voor dit soort projecten vormt communicatie onderdeel van het projectplan en wordt vanaf het begin stelselmatig ingezet (we hebben dus verschillende communicatiemomenten).

We communiceren GEEN incidentele losse flodders.

3. We benoemen in onze boodschap over deze projecten ALTIJD het beoogde resultaat danwel de maatschappelijke winst/meerwaarde/het doel. Kortom: we communiceren met KERN-boodschappen\*\* (Provincie Utrecht werkt aan ipv Provincie Utrecht geeft geld aan).

Als dit niet lukt/duidelijk is, communiceren we NIET (beter geen bericht dan een vaag bericht).

4. We communiceren met inwoners in duidelijk afgebakende gebieden (dwz: gebiedsgericht danwel locatiespecifiek), die dus met en gerichte communicatiemiddelen goed te bereiken zijn.

We communiceren dus NIET ins blauwe hinein...

5. We willen in principe zelf de afzender van de boodschap zijn (Provincie Utrecht werkt aan...).

Bij gezamenlijke gebrachte boodschappen (over gezamenlijke projecten) claimen we onze bijdrage (Provincie Utrecht werkt mee aan...).

\* we maken alleen een uitzondering bij de 4 grote strategische plannen en daar waar inspraak aan de orde is. Ook hierbij blijft de communicatie over gewenste doelen en resultaten voorop staan.

\*\* dit betekent dat per project vanaf het begin het resultaat/de winst/het doel als zodanig gedefinieerd moet worden, en dat we moeten volharden in het uitdragen van deze boodschap! Herhaling is de kracht van de reclame.

WE gaan actief op zoek naar zogenaamde BONUS-projecten, die:

- identificatie met de omgeving/een element uit die omgeving oproepen (mooie plekken, lokaties, cultuurgoed, de provincie als gebied om je als inwoner mee te identificeren, bv: kasteel Amerongen, Stichtse Lustwarande, opknappen molens etc.)
- waarbij we rechtstreeks en gebiedsgericht kunnen communiceren en
- waarbij we duidelijk en direct waarde toevoegen (bv. het gratis museumweekeind)

Deze BONUS-projecten proberen we aan het begin van het jaar uit de diverse (sector)plannen te identificeren en als zodanig te benoemen. Daar gaan we heel zichtbaar communiceren (borden!).

## **VII                   Uitgangspunten voor de communicatie met onze relaties**

Onze relaties (gemeenten, andere instellingen, rijk) zijn belangrijk. Zonder hen kunnen we vaak weinig realiseren en presteren. We willen daarom onze relaties inspireren om met ons samen te werken aan gemeenschappelijke ambities. We beogen daarbij ook een verbindende rol. Dit leidt tot de volgende uitgangspunten voor de communicatie met onze relaties:

---

1. We communiceren met onze relaties primair via de persoonlijke contacten die we (bestuurders en ambtenaren) zelf met ze hebben. Andere vormen van communicatie (schriftelijk, via internet etc.) zijn hierop altijd volgend en minder effectief.
2. We communiceren ook richting relaties ALTIJD onze KERN-boodschappen: welke doelen, maatschappelijke meerwaarde, concrete resultaten willen we (samen) realiseren?
3. We communiceren met relaties alleen via bladen, nieuwsbrieven en andere periodieke communicatie-instrumenten als ze nadrukkelijk zijn gekoppeld aan een duidelijk programma/project met een begin en een eind, en dus onderdeel vormen van een communicatieplan met een begin en een eind (bv. Wel thuis, Hart van de Heuvelrug).
4. We communiceren structureel met relaties via periodieken alleen als het om een duidelijk af te bakenen doelgroep gaat en de communicatiedoelstelling aansluit bij een speerpunt uit de portefeuille van desbetreffende bestuurder (bv. Zout).

## **VIII                   Uitgangspunten voor de communicatie met de media**

De media vervullen een aantal functies:

- Controle op de provinciale democratie (waakhondfunctie)
- Intermediair voor boodschappen/profilering van de provincie richting doelgroepen
- Spiegel van de (Utrechtse) samenleving

Uitgangspunten t.a.v. de communicatie met de media zijn:

1. We maken onze besluitvorming actief en snel openbaar & toegankelijk voor de media  
Dit wil overigens niet zeggen dat dat altijd via een persbericht moet; we gaan in dit kader de persberichten-procedure rond GS evalueren
2. We zijn terughoudend in het breed aanbieden van personderwerpen, zeker waar het gaat om incidentele berichten die niet aan eerder geformuleerde uitgangspunten voldoen
3. Daar waar het gaat om profileringsonderwerpen/thema's, zullen we de media actief gaan benaderen. We creëren dan ons eigen persmoment, zo mogelijk gekoppeld aan 'events'. Mediabenadering vormt onderdeel van de communicatieplannen die rond deze grote thema's worden opgesteld.
4. We investeren actief in het onderhouden van persoonlijke perscontacten tussen bestuurders en hun communicatieadviseurs enerzijds en vertegenwoordigers van de media anderzijds (regulier bijpraten e.d.). Dit ook om een goed beeld te hebben en houden van de wensen van de media ten aanzien van informatievoorziening.

## **IX                    Algemene uitgangspunten voor de interne communicatie van de Provincie**

Ten aanzien van de interne communicatie van de provincie gelden de volgende algemene uitgangspunten:

1. Interne communicatie is de verantwoordelijkheid van het management c.q. de leidinggevende.
2. Persoonlijke communicatie werkt het best! Dus kruip achter die pc vandaan, kom uit je kantoor, ga op de zeepkist staan, praat met je medewerkers/collega's en, nog belangrijker, luister naar ze.
3. Ook hier geldt: geef duidelijke KERN-boodschappen met concrete doelen en resultaten.
4. Wees open en eerlijk. Zeg het als je het niet weet, daar is niks mis mee.

5. De centrale Eenheid Concern Communicatie adviseert/ondersteunt en levert capaciteit op het gebied van interne communicatie aan:
  - de algemeen directeur
  - de Directieraad
  - provinciebrede veranderingstrajecten (met P&O als partner)
6. Andere opdrachtgevers/individuele directeuren kunnen voor adviezen over interne communicatie een beroep doen op de aan hun portefeuilles verbonden communicatieadviseurs (zgn. quick services); voor de uitvoering ervan is de dienst zelf verantwoordelijk.
7. De eenheid Communicatie is en blijft eindverantwoordelijk voor concernbrede interne communicatiemiddelen: Atrium en Pyloon.

## **X Afspraken over de boodschap van de Provincie Utrecht**

We onderscheiden drie niveaus in onze boodschap (die overigens zowel voor externe als interne doelgroepen van belang is: onze eigen mensen zijn onze belangrijkste boodschappers!):

### **1. Het 'corporate'-niveau: Wij maken Utrecht mooier**

We hebben 1 afzender: de provincie Utrecht. We communiceren provinciebreed de overkoepelende slogan:

**Wij maken Utrecht mooier. \***  
**www.provincie-utrecht.nl**

\* *WIJ dat zijn wij en onze samenwerkingspartners  
 MAKEN bevat de dynamiek van het presteren  
 UTRECHT is ons werkgebied  
 MOOIER is dat wat ons drijft in en trots maakt op ons werk*

Vanzelfsprekend in combinatie met onze huisstijl. We beginnen daarmee in 2005 bij:

- De Agenda 2010-projecten
- De publiekscampagne 2005-2007
- De arbeidsmarktcommunicatie van de Provincie Utrecht
- De nieuwe provinciale borden bij uitvoeringswerkzaamheden
- De website en Atrium

De slogan kan (in een later stadium) ook als pay-off op briefpapier en enveloppen worden gebruikt.

### **2. Het 'programma'-niveau: KERN-boodschappen over onze ambities en doelen**

In de provincie wordt veel in meerjarige programma's gewerkt aan het realiseren van langere termijn-doelen. Zoveel als mogelijk per portefeuille identificeren we (in nauw overleg met onze primaire opdrachtgevers) de in de programma's beoogde ambities en doelen voor de periode 2005-2007 (oftewel: de speerpunten van het beleid waarop GS zich willen profileren).

Per speerpunt formuleren we vervolgens de KERN-boodschap, altijd gekoppeld aan wat we willen bereiken.

### **3. Het project/activiteiten-niveau: de concrete werkzaamheden en resultaten**

Binnen die speerpunten onderscheiden we (per speerpunt/portefeuille) concrete projecten & activiteiten waarover we actief gaan communiceren (als ze aan eerder genoemde uitgangspunten voor externe communicatie voldoen). Dit altijd onder de vlag van de KERN-boodschap.

Een voorbeeld:

Corporate:	huisstijl gecombineerd met slogan
Speerpunt:	mobiliteit
Kernboodschap:	Prov. Utrecht werkt aan een betere doorstroming van het verkeer
Project:	knelpunt x wordt aangepakt



Op deze manier willen we meer eenheid en structuur brengen in de boodschappen van de Provincie Utrecht.

## **XI Trends in de communicatie (-instrumenten)**

Er verandert veel in de wereld van de (overheids)communicatie en de concrete communicatiemiddelen (denk maar aan alle nieuwe media) en dus ook voor ons. Als belangrijkste ontwikkelingen voor de komende jaren zien wij:

- Overheidscommunicatie wordt steeds interactiever
- Boodschappen zijn steeds eenvoudiger en vooral korter, onder invloed van het zap-gedrag (communiceren met KERN-boodschappen is dus noodzakelijk)
- Enerzijds meer globalisering (dankzij nieuwe media), anderzijds wordt lokale/regionale informatie zeer gewaardeerd (kans!)
- Groei van information-on-demand (ICT wordt steeds belangrijker)
- Media zijn in toenemende mate georiënteerd op specifieke doelgroepen (proberen die met een specifieke inhoud aan zich te binden)
- Gedrukte media kunnen dienen als portal/toeleiding naar het internet, maar zij behouden wel hun eigen functie, aantrekkelijkheid en deelpubliek
- Er is ook bij overheidscommunicatie steeds meer vraag naar nieuwe middelen

Voor het gebruik en de ontwikkeling van de verschillende communicatie-instrumenten betekent dit vooral dat we willen en moeten blijven investeren in de nieuwe media:

- vergroten interactief gebruik
- vergroten aanbod dienstverlening via internet
- ontwikkelen persoonlijk opvraagbare E-zines
- 

## **IX Tot slot: hoe gaan wij werken met deze uitgangspunten?**

Zoals al gezegd aan het begin van dit verhaal: de uitgangspunten vormen voor ons een leidraad en geven richting en energie. Maar: wij hebben ze ook nodig om de vraag van onze opdrachtgevers om ondersteuning op een goede manier te kunnen beoordelen. Voor ons zijn deze uitgangspunten dus ook toetsingscriteria op basis waarvan we kunnen aangeven: ondersteunen we deze vraag wel of niet? Want: ook onze manier van werken is veranderd. Wij gaan mee in het zakelijker werken, zoveel mogelijk projectmatig en gebaseerd op duidelijke afspraken over te leveren diensten via jaarlijkse contracten. Kiezen en doen, dus!