

Kennisdeling binnen de publieke- en bouwsector

1. **Staatssteun blijft een actueel thema bij gebiedsontwikkeling, bij nieuwe en lopende contracten!**
2. **Uw beleidsadviezen verkopen zichzelf. Toch?**
3. **Krachtig bestuur.**
4. **Social Media Management voor gemeenten.**

1. Staatssteun blijft een actueel thema bij gebiedsontwikkeling, bij nieuwe en lopende contracten!

Uit recente jurisprudentie blijkt dat het verstandig is om zorgvuldig aandacht te besteden aan mogelijke problemen met staatssteun. Dat geldt zowel voor nieuwe afspraken als voor bestaande contracten in het kader van gebiedsontwikkeling.

Wat betreft nieuwe afspraken komt het in het kader van beroepsprocedures tegen bestemmingsplannen met enige regelmaat voor dat appellanten vermeende staatssteun aanvoeren als argument om een besluit tot vaststelling van een bestemmingsplan te bestrijden. Dat was onder meer het geval met betrekking tot het bestemmingsplan "Centrum Haaren" van de gelijknamige gemeente, waarbij de Afdeling bestuursrechtspraak in een uitspraak van 13 april 2011 enkele interessante overwegingen wijdde aan het onderwerp staatssteun.

De Afdeling houdt er blijkens deze uitspraak - naar aanleiding van recente jurisprudentie van het Europese Hof - rekening mee dat er mogelijk alternatieven bestaan voor de in de Mededeling van de Europese Commissie genoemde manieren (openbare biedprocedure of de inschakeling van een onafhankelijke deskundige) om te garanderen dat sprake is van een marktconforme prijs. Voldoende reden om de vraag onder ogen te zien waar het in beide genoemde zaken (Scott en Seydaland) om ging.

Verder speelt bij nieuwe anterieure overeenkomsten de vraag of deze strijdig kunnen zijn met de staatssteunregelgeving indien het kostenverhaal op

grond daarvan gunstiger uitkomt dan het kostenverhaal op grond van een exploitatieplan. Denk daarbij aan de waardering van inbrengwaarden.

Op 10 juni 2011 deed de Voorzieningenrechter van de Rechtbank Groningen een uitspraak op het gebied van het Europese aanbestedingsrecht en de regelgeving op het gebied van staatssteun. Een marktpartij vordert in deze zaak de nakoming door de gemeente Winsum van een eind 2006 door partijen gesloten overeenkomst voor het ontwikkelen van een locatie (Boogplein). Het te ontwikkelen plan voorziet in de bouw van onder meer een aantal woningen, winkels en een parkeergarage met zowel openbare parkeerplaatsen als parkeerplaatsen voor de woningen.

De gemeente weigert nakoming van de overeenkomst omdat die naar de mening van de gemeente is strijdig met het Europese recht en heeft de marktpartij voorgesteld te komen tot een alternatieve overeenkomst die daarmee wel in overeenstemming zou zijn. Deze onderhandelingen zijn mislukt.

De voorzieningenrechter komt tot het oordeel dat de

"Gemeenten en marktpartijen doen er daarom goed aan hun oude contracten nog eens goed na te zien op in elk geval een mogelijke combinatie van problemen met zowel aanbesteding als staatssteun..."

overeenkomst nietig is wegens strijd met ongeoorloofde staatssteun. Gemeenten en marktpartijen doen er daarom goed aan hun oude contracten nog eens goed na te zien

op in elk geval een mogelijke combinatie van problemen met zowel aanbesteding als staatssteun en zo mogelijk hun afspraken zodanig aan te passen, dat van strijd met het aanbestedingsrecht en met de regelgeving op het gebied van staatssteun niet langer sprake. In een nieuwe overeenkomst kan desgewenst meteen rekening worden gehouden met de sinds het sluiten van de vorige overeenkomst gewijzigde marktomstandigheden. In de studiemiddag van 26 juni 2012 zal hierop worden ingegaan door prof. dr. ir. Arjan Bregman.

Cursus 'Staatssteun als actueel thema bij gebiedsontwikkeling'

26 juni 2012, Amersfoort

[Klik op datum](#)

2. Uw beleidsadviezen verkopen zichzelf. Toch?

U bent maanden bezig geweest met het formuleren van een advies aan het college en later ook de raad over het parkeerbeleid in uw stad. Overleg met belanghebbenden, onderzoek ter plaatse, inspraakavonden, overleg met experts en een integraal beleidsteam binnen uw organisatie... Het collegevoorstel dat deze week werd besproken, ziet u als het sluitstuk van al uw harde werk. Maar: het voorstel wordt aangehouden. Het college ziet bepaalde zaken toch anders...



Veel beleidsadviseurs maakten een dergelijke situatie wel eens mee. Een eerste reactie is vaak 'dat het aan het bestuur ligt'. Daar heeft het ongetwijfeld mee te maken. Maar beleidsadviseurs hebben zelf ook invloed op hoe hun adviezen 'landen'. Vakinhoudelijke expertise alleen is niet genoeg, zo leert de praktijk. Een kwalitatief goed advies sorteert geen effect als de opdrachtgever het niet accepteert. En vice versa: een geaccepteerd advies zonder kwaliteit is niet effectief. De wet van Maier geldt in deze: $\text{Effect} = \text{Kwaliteit} \times \text{Acceptatie}$. De kwaliteit

wordt met name bepaald door uw vakinhoudelijke deskundigheid. Het aanscherpen van uw adviesvaardigheden helpen om ideeën geaccepteerd te krijgen. Effectief opereren als adviseur vraagt naast expertise daarom ook om 'verkoopvaardigheden'. Het goede nieuws: u bent niet de enige die hiermee worstelt. En nog meer goed nieuws: er is iets aan te doen.

Maak uw afwegingen glashelder

Wilt u iemand overtuigen? Dan gaat het allereerst om logica. Zorg dus dat uw argumenten voor en tegen uw advies glashelder zijn. De praktijkervaring leert dat veel adviseurs wel degelijk sterke argumenten hebben. Bestuurders zien ze alleen niet. Omdat ze niet helder zijn opgeschreven, of omdat de redeneerlijn niet logisch is. Een eerste stap richting overtuigend advies: zorg voor helder onderbouwde argumenten. De argumentatieleer van Toulmin helpt hier bijvoorbeeld bij.

Ga de dialoog aan op strategische momenten

Logica alleen is niet genoeg. Het gaat ook om de relatie tussen u, de beslisser en andere betrokken partijen. Uw collegevoorstel mailen en daarna afwachten, vergroot het risico op onaangename verrassingen. U kunt wel overtuigd zijn, de bestuurder ziet dat mogelijk anders. Het sociaalconstructivisme leert dat de werkelijkheid wordt vormgegeven in dagelijkse interacties tussen mensen. Een tweede advies is daarom: zoek de dialoog. Mail uw stuk niet om vijf voor twaalf en wacht vervolgens af. Betrek de juiste spelers op het juiste moment tijdens de totstandkoming van uw advies. Ga in gesprek, geef een presentatie in een commissievergadering of maak een strategisch praatje bij de koffieautomaat.

Adviseer in uitroptekens en vraagtekens

Veel adviseurs praten vooral in uitroptekens (zo moet u het doen!). Onderzoek wijst echter uit dat dit niet effectief is. U loopt het risico dat uw gesprekspartner uw advies niet aanneemt en in even grote uitroptekens zijn mening verkondigt. Een welles-nietes situatie ligt dan op de loer. Alleen vragen stellen, is ook niet effectief. Uw gesprekspartner wordt er zenuwachtig van (waar wil hij naar toe?) en verwacht bovendien dat u als expert een advies heeft. Wat te doen met dit dilemma? Praat in uitroptekens (dit is mijn idee) en combineer dit met een vraagteken (hoe ziet u dat?). Het is de meest moeilijke en ook effectieve manier om tot consensus te komen.

		Vragen	
		+	-
Stellen	+	'Ik denk dat het zo moet! Wat vindt u?'	'U moet het zo doen!'
	-	'Wat vindt u?'	'Dat zou u kunnen doen'

Herken uw belemmerende overtuigingen

De adviezen hierboven klinken wellicht als open deuren. Toch passen veel adviseurs ze niet toe. De vraag is wat hen tegenhoudt dit te doen? Onderzoek toont aan dat goede intenties (voorbeeld: ik communiceer open en vaak) geen voorspeller zijn voor gedrag. Overtuigingen zijn dit wel. Maar daarvan zijn de meeste mensen zich niet bewust. Neem daarom uw eigen gedrag in het adviesproces eens kritisch onder de loep. Wat doet u? Waarom doet u dat eigenlijk? En wat is het effect? Draagt uw gedrag bij aan een sneller en makkelijker geaccepteerd advies, of juist niet?

Zorg voor een overzichtelijk tijdsplan/planning

Een logische onderbouwing, in gesprek gaan... Wanneer doet u dat? En met wie? Plan uw 'verkoopproces' zorgvuldig. Dat begint niet op het moment dat u uw voorstel op papier zet, maar vaak al ver daarvoor. Maak direct nadat u de opdracht krijgt een planning waarin u terug redeneert vanaf de datum waarin het bestuur erover moet beslissen. Breng in kaart wie u aan boord nodig heeft om tot een geaccepteerd advies te komen, plan wanneer u deze mensen wilt betrekken en op welke manier. U krijgt hiermee meer regie op het proces.

Oefen uw pitch

Bereid uw gesprekken zorgvuldig voor, ook als deze in een informele setting plaatsvinden. U heeft maar een kans om een goede eerste indruk te maken met uw advies of visie. Benader gesprekken daarom als een pitch waarin u in korte tijd de kans heeft uw advies toe te lichten. Bereid daarom voor wat u wilt vertellen.

Training Verkopen van uw beleidsadviezen

Heeft u behoefte aan meer informatie en handvatten nadat u dit gelezen heeft? Dan is de training "Verkopen van uw beleidsadviezen" wellicht interessant voor u. Bureau Kennis organiseert deze op 21 juni 2012 in Amersfoort. In een dag krijgt u antwoord op drie vragen:

- * **Wat** kunt u doen om uw beleidsadviezen succesvol te 'verkopen'? U krijgt praktische tips en adviezen die gebaseerd zijn op gedegen theorieën en wetenschappelijk onderzoek.
- * **Waarom** doet u dit nu nog niet? U brengt in kaart wat u tegenhield om deze adviezen in de praktijk te brengen.
- * **Hoe** doet u dat precies? U oefent direct met de tips die u krijgt in korte rollenspellen. Zodat u het na de training niet alleen *weet*, maar ook *kunt*.

Training 'Verkopen van uw beleidsadviezen'

21 juni 2012, Amersfoort

Klik op datum

3. Krachtig bestuur.

De huidige bezuinigingen binnen de publieke sector geven meer onzekerheid op de werkvloer en wakkert een angstcultuur aan. Dit gaat gepaard met een zorgwekkende ontwikkeling: toenemende klachten over afnemende integriteit (Enquête Buro Integriteitsbevordering Openbare Sector, mei 2012). Juist in deze uitdagende tijden, waar er minder met meer gedaan moet worden, is het essentieel dat de overheid goed functioneert en betrouwbaar is, en dat integriteit is gegarandeerd. Dit om grotere risico's op machtsmisbruik, vriendjespolitiek en eigenbelang te voorkomen. Aantasting van vertrouwen en reputatieschade kunnen verregaande gevolgen hebben voor elke medewerker binnen de organisatie ongeacht de functie. Om deze ongewenste ontwikkeling tegen te gaan, of nog beter te voorkomen, is krachtig bestuur nodig om een voorlopersrol te (blijven) spelen in verschillende opzichten op zowel persoonlijk en organisatieniveau.

Als maatschappij worden we nu geconfronteerd met een veranderde context met complexere economische en sociale uitdagingen die met elkaar samenhangen waarbij individuele kennis en vaardigheden van personen en

partijen tekortschieten om tot zinvolle integrale oplossingen te komen. Dit leidt uiteindelijk altijd tot middelmatigheid en angst om te falen. Naast dat er veel verandering in korte tijd plaatsvindt, vindt er ook een verandering van tijdperk plaats. Nederland is een kennismaatschappij in wording. Bestuurders en leidinggevenden staan nu voor de grote uitdaging om krachtig bestuur te tonen om de uitdagende maatschappelijke en economische opgaven, eisen en problematiek aan te pakken. Maar hoe? De huidige lineaire benaderingen voldoen niet meer aangezien de vraagstukken integrale oplossingen behoeven. Daarnaast moet er meer met minder middelen gedaan worden in een complexere en snel veranderende werk-, leef en woonomgeving, waarin kunnen omgaan met pluriformiteit, dilemma's, en verschillende belangen van vele actoren essentieel is. Overheden, bedrijven en burgers hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze transformatie daadwerkelijk succesvol te laten verlopen en op zoek te gaan naar nieuwe kansen en groei met toekomstperspectief.

Wat is krachtig bestuur in de bestuurlijke praktijk in een kennis- en netwerk maatschappij? Is het goed communiceren, besluitvorming, kennis vergaren, luisteren, aansturen, loslaten, reflecteren, analyseren of creativiteit? Is er kanteling nodig en zo ja, op welke manier dan? Het zal niet de eerste keer zijn dat deze menselijke en leidinggevende begrippen op velerlei wijze voorbij komen, dat u door de bomen het bos niet meer ziet, en in de praktijk verzandt in bureaucratie, onduidelijkheid en inertie. Door een geïntegreerde zienswijze te hanteren waarin deze begrippen onderscheidend zijn, maar niet gescheiden kunnen worden, krijgt u een duidelijk overzicht en passende werkwijze hoe hiertoe te komen in de praktijk.



Krachtig Bestuur is de synergetische optelsom van *Bestuurlijke Macht en Bestuurlijke Moed*. Deze begrippen zijn complementair en versterken elkaar. Met andere woorden, het zijn deze twee **samen** en niet elk afzonderlijk, die hieraan betekenis geven.

Bestuurlijke Macht en Bestuurlijke Moed krijgen vorm en inhoud vanuit het *Kennis-gebaseerd Samenwerken** (KBC), dat structuur en samenhang weergeeft voor samenwerken in een kennismaatschappij (zie figuur 1). Immers, krachtig besturen doet u samen en niet alleen.

KBC is een geïntegreerde manier van denken en werken waarbij er naar *Excellentie* gestreefd wordt op basis van *gedeelde kansen, gedeelde verantwoordelijkheden en gedeelde voordelen*. Het is een mechanisme voor individuen en groepen dat houvast biedt om samenwerken op elk niveau en in elke willekeurige groepssamenstelling te verbeteren: om als groep zowel snel en zakelijk te kunnen handelen voor *excellente uitvoer* (Verticaal Samenwerken), en als mens creatief en betrokken te zijn om *excellente vernieuwing* te realiseren (Horizontaal Samenwerken).

KBC biedt de noodzakelijke brede basis en balans die ons in staat stelt om zakelijke, maatschappelijke, individuele en collectieve belangen op een structurele manier te verenigen om faalrisico's te reduceren, integrale oplossingen te ontwikkelen en sociale innovatie te stimuleren om tot duurzame prestaties te komen, "win-win-win" (u, de organisatie en de maatschappij). U kunt hiermee meer bereiken, meer beleven (bezieling) en meer besparen voor elke situatie met elk willekeurig team.

De uitdaging nu ligt vooral in het tonen van moed (bestuurlijk en persoonlijk) om open te staan, dingen anders te zien en te doen, en te opereren vanuit gezamenlijkheid op basis van gelijkwaardigheid en diversiteit. Bij horizontaal samenwerken staan bewustwording, groei en ontwikkeling centraal om tot groter zelfinzicht, verrijking, (zelf)vertrouwen te komen. Dit is noodzakelijk om continu structurele en breed gedragen vernieuwingen te realiseren. Om zodoende in de pas te lopen met de snel veranderde omgeving, goed te kunnen functioneren en blijvend betrouwbaar te zijn. Dit beweegt ons in een opwaartse spiraal vanuit realistisch optimisme wat juist in deze tijden hard nodig is.

14 juni 2012 organiseren wij in samenwerking met Kennisinstituut INSIDEAN (www.insidean.com) een masterclass hieromtrent. Tijdens deze masterclass wordt u door dit interactieve en iteratieve proces geleid. U gaat een actieve reis met elkaar maken hoe tot nieuwe mogelijkheden en inzichten te komen, die u alleen op voorhand niet kunt zien en bedenken, maar die u wel sterker en weerbaarder maken. Tevens wordt er een blauwdruk gemaakt hoe gezamenlijk tot integrale oplossingen te komen die u vervolgens direct in uw eigen werk kunt toepassen.

Masterclass 'Krachtig bestuur'

14 juni 2012, Amersfoort

Klik op datum

4. Social Media Management voor gemeenten.

Steeds meer gemeenten doen inmiddels hun eerste babyasjes op de diverse Social Media. Echter, slechts in een aantal gevallen ligt hier een goed gefundeerd Social Media plan aan de basis. Uit een onderzoek van David Kok bleek al dat eind 2011 slechts de helft van alle gemeenten actief is met Social Media. In datzelfde onderzoek kwam ook naar voren dat de behoefte van gemeenten om Social Media in te gaan zetten groeiende is. In de meeste gevallen wordt expertise of capaciteit als bottleneck aangegeven als reden waarom het niet van de grond komt. Er bestaat (nog) geen budget om te investeren in training en opleiding van huidige medewerkers of om simpelweg experts hiervoor aan te nemen. Vreemd en niet verstandig, want de moderne burger schreeuwt om digitale interactie met zijn/haar gemeente. Negeren is niet langer een optie, participeren in Social Media wordt een must.

Organisatie

Als we kijken naar welke afdelingen met Social Media bezig zijn in gemeenteland, blijkt dat vanzelfsprekend meestal de afdeling Communicatie (& Marketing) te zijn. In slechts één op de tien gevallen echter heeft deze afdeling de interne behoefte geanalyseerd alvorens ermee aan de slag te gaan. Welke positie en digitale ruimte moeten de raadsleden krijgen, welke afdelingen moeten benaderbaar zijn via Social Media, welke mogelijke toepassingen zien mensen intern voor optimaal gebruik van Social Media? De belangrijke interne inventarisatie ontbreekt dus vaak, waarmee een effectief

en breed gedragen Social Media beleid al bijna onhaalbaar wordt. Om deze reden zou een kern- of implementatieteam dan ook altijd moeten bestaan uit mensen van diverse afdelingen.

Doelstellingen

Vanuit de gemeente kunnen er ontzettend veel doelstellingen verbonden worden aan de aanwezigheid op Social Media. Als eerste wordt vaak genoemd het '*beter informeren van de burger*'. De brand in Moerdijk heeft in dit opzicht bevestigd dat de oude crisiscommunicatie middelen en protocollen de prullenbak in mogen. Niemand kruipt meer onder een deken in de kelder met Radio1 aan. In plaats daarvan checkt de moderne burger via zijn smartphone en Ipad de Social Media kanalen op relevante berichten. De meeste burgers rondom Moerdijk waren al geïnformeerd en op de hoogte dat het goed mis was, voordat het eerste persbericht naar buiten werd gebracht.



Maar ook buiten crisissituaties kan Social Media ingezet worden om burgers te informeren, denk bijvoorbeeld aan Twitterspreekuren, aankondigen van vergaderingen, gewijzigde openingstijden en procedures. Ook het '*het stimuleren van burgerparticipatie*' kan een voorname doelstelling zijn voor het gebruik van Social Media. Zo loopt in de gemeente Tilburg inmiddels een campagne om de gerenoveerde wijk 'Groeseind' via de Social Media (<http://www.facebook.com/Groeseind>) onder de aandacht te brengen van de doelgroep als koop- of huurlocatie. In de gemeente Alphen aan de Rijn werden de burgers opgeroepen om hun ideeën via Twitter en Facebook kenbaar te maken over de inrichting van wijken en speelplaatsen.

Dat Social Media ook kan bijdragen aan 'sociale cohesie' blijkt uit projecten zoals die in Roermond waar actief aan armoedebestrijding werd gedaan door het oprichten van online communities om mensen uit hun isolement te halen en te verbinden. En wat te denken van het 'stimuleren van lokale ondernemingsgeest'? Bedrijven verwachten net als burgers een meer transparantere gemeente, die ook buiten lokettijden een bijdrage levert aan een optimaal ondernemersklimaat. Daarnaast is er de toegevoegde waarde van *webcare* voor gemeenten. Op de diverse platformen wordt er volop gesproken over de gemeente of belangrijke zaken binnen de gemeente, het wordt tijd dat iedere gemeente zich hiervan bewust wordt en leert hoe ze, door het aangaan van de interactie, hier hun voordeel uit kunnen halen.

Social Media plan

Op internet circuleren tal van implementatieplannen voor het gebruik van Social Media. Echter de omgeving, doelgroepen en rol van een gemeente verschilt wezenlijk van die van (commerciële) bedrijven, derhalve dient het implementatieplan hier dan ook op in te spelen. Hieronder staan de stappen omschreven die niet mogen ontbreken:

Doelgroepbepaling

Wie zijn de doelgroepen waarmee de gemeente communiceren?

Interactief vs. zenden

Willen/kunnen we de interactie aan, welke doelstellingen kunnen we daar aan koppelen? Of willen we slechts informeren?

Platformkeuze

Welke Social Media gaan we gebruiken en met welk doel?

Project versus structureel

Naast de structurele inzet van Social Media, dienen we ook te kijken naar projectmatig gebruik, denk bijvoorbeeld aan crisis- of evenementencommunicatie.

Webcare

Hoe gaan we ervoor zorgen dat alle berichten aangaande de gemeente, al dan niet rechtstreeks aan de gemeente 'gemonitord' kunnen worden, hoe gaan we reageren op klachten of complimenten?

Organisatie

Hoe gaan we Social Media intern borgen qua

infrastructuur (tools, dashboards) maar ook qua capaciteit (kennis opdoen, wie wordt verantwoordelijk)?

Planning / kosten / lancering

Welk tijdspad koppelen wij aan de gefaseerde uitrol van Social Media binnen de gemeente, welk budget gaat hiermee gepaard en hoe gaan we communiceren naar de doelgroep dat we 'starten' met Social Media?

Opleiding Social Media Management

Natuurlijk kunt u met behulp van een boek of het internet inmiddels een heel eind komen met het opstellen van uw Social Media strategie. Echter, het sparren met experts of dit gebied en uw vakgenoten verschaft u ideeën en strategische kennis voor het opstellen (dan wel) toetsen van uw (bestaande) Social Media plan. Daarom organiseert Bureau Kennis in samenwerking met Just Connecting BV een driedaagse opleiding Social Media Management voor gemeenten.

Opleiding 'Social Media Management voor gemeenten'

21 juni, 28 juni & 5 juli 2012,

Rotterdam

[Klik op datum](#)

Opleiding 'Social Media Management voor gemeenten'

3 juli, 10 juli & 17 juli 2012,

Zwolle

[Klik op datum](#)

Agenda:

Masterclass 'Social Media en ambtenaar 2.0'

31 mei 2012, Amersfoort

Masterclass 'Vaardig met de dagvaarding'

31 mei 2012, IJmuiden

Masterclass 'Civiel procederen kun je leren'

7 juni 2012, Amersfoort

Seminar 'Bedrijfsgronden in erfpacht uitgeven met een uitgekiend financieringsmodel'

11 juni 2012, Woerden

Masterclass 'Kabels en leidingen in last?'

12 juni 2012, Eindhoven

Cursus 'Bouwwerk Informatie Model (BIM) binnen gemeenten'

14 juni 2012, Amersfoort

Masterclass 'Krachtig bestuur'

14 juni 2012, Amersfoort

Seminar 'Juridische instrumenten voor de bestrijding van leegstand en verpaupering' 18 juni 2012, Amersfoort

Masterclass 'Verjaring en illegaal grondgebruik'

19 juni 2012, Amersfoort

Training 'Verkopen van uw beleidsadviezen'

21 juni 2012, Amersfoort

Opleiding 'Social Media Management voor gemeenten'

21 juni, 28 juni & 5 juli 2012,
Rotterdam

Cursus 'Staatssteun als actueel thema bij gebiedsontwikkeling'

26 juni 2012, Amersfoort

Opleiding 'Social Media Management voor gemeenten'

3 juli, 10 juli & 17 juli 2012,
Zwolle

Klik op datum

Bureau | Kennis richt zich op kennisdeling ten behoeve van de publieke- en bouwsector. Wij brengen u op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in de wet- en regelgeving en de gevolgen daarvan voor uw organisatie. Bureau | Kennis kent als geen ander de publieke- en bouwsector en is gespecialiseerd in het ontwikkelen en organiseren van kwalitatief hoogwaardige cursussen, seminars, masterclasses en actualiteitenbijeenkomsten. Daarbij werken wij samen met gerenommeerde organisaties en sprekers uit het Nederlandse bedrijfsleven en van de overheid.

www.bureau-kennis.net

info@bureau-kennis.net