



Het communicatieplan van een project opstellen

Gids voor de federale communicatoren



“**COMM Collection**” is een reeks praktische gidsen bestemd voor alle federale communicatoren. Ze zijn het resultaat van de samenwerking van federale ambtenaren die actief zijn op het terrein van de communicatie.

De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten en voorgezeten door de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Kancelarij van de Eerste Minister, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

Reeds verschenen:

- Nr 1 Efficiënt gebruik van e-mail
- Nr 2 Residence COMMtrainings (uitgeput)
- Nr 3 Visie en missie van interne communicatie
- Nr 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr 6 De contactpunten van de federale overheid
- Nr 7 Crisiscommunicatie - Voorzien en beheren
- Nr 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen

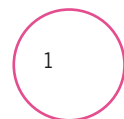
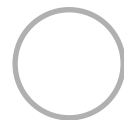
Goed om weten

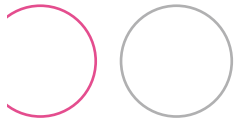
De elektronische versie van deze brochure is beschikbaar in PDF-formaat, op www.p-o.be, rubriek “Algemene informatie” - “Publicaties”.



Inhoudstafel

Inleiding	3
1. De doelstellingen van de communicatie van een project	5
2. De context van het project	6
3. De doelgroepanalyse	8
4. De boodschappen	11
5. Plannen en organiseren	12
6. Rapporteren en bijsturen.....	16
7. De evaluatie en debriefing	17
Conclusie	18
Bibliografie	19
Bijlage: uitgewerkt voorbeeld	20





Inleiding

Deze brochure begeleidt mensen die professioneel niet met communicatie bezig zijn bij het opstellen van een communicatieplan voor hun project.

Communicatie is een essentieel onderdeel van een project. Net als het project zelf, moeten ook de communicatieacties gestructureerd worden. En uiteraard afgestemd op de rest van het project.

Wat is het communicatieplan van een project?

Het communicatieplan waarover deze handleiding gaat is het **gestructureerde overzicht van de communicatieacties van één project**.

Niet te verwarren met de planmatige aanpak van de interne en externe communicatie in een organisatie (doelstelling, structuur, manier van samenwerking).

Ook niet te verwarren met het communicatie*actie*plan dat de verschillende onderwerpen bevat waarover een organisatie wenst te communiceren.

Voor wie is deze handleiding bestemd?

De doelgroep van deze brochure is **de projectleider** van welke dienst dan ook, zonder communicatieachtergrond die geconfronteerd wordt met de noodzaak een communicatielukkig uit te werken voor zijn project.

Dit is geen gespecialiseerd communicatiehandboek voor mensen die professioneel met communicatie bezig zijn.

Communicatoren kunnen deze handleiding gebruiken, om hun collega's van andere diensten in te leiden in de manier om een communicatieplan voor een project op te stellen.

De boodschap is dus: samenwerking. Neem contact op met de communicatiedienst van je organisatie wanneer je start met het communicatiegedeelte van je project. Die kan je helpen bij alle aspecten die in deze handleiding aan bod komen.



Waaruit bestaat deze handleiding?

Deze brochure is een **praktisch plan in 7 stappen** dat je kan volgen als je een communicatieplan voor een project wil opstellen. Het bevat geen uitgebreide theorieën over communicatie. Het is enkel bedoeld als leidraad bij de verschillende fasen van het opstellen van een communicatieplan voor jouw project.

Voor elke stap vind je in deze brochure:

- de richtlijnen,
- de vragen die je je moet stellen,
- eventueel een commentaar,
- en indien nodig, een in te vullen tabel.

Volg de stappen en vul de tabellen in om tot een volledig uitgewerkt communicatieplan te komen. Er wordt gebruikt gemaakt van **eenvoudige tabellen** die telkens uitgelegd worden.

In bijlage vind je een uitgewerkt **voorbeeld** (de communicatie over de invoering van een nieuw ICT-systeem in een organisatie) ter inspiratie.

Je zal ontdekken dat je zelf een volledig communicatieplan kan maken.

Hebben actief bijgedragen:

Nathalie Duflos	FOD Personeel en Organisatie
Paul Soyeur	FOD Binnenlandse Zaken
Cathy Verbyst	FOD Personeel en Organisatie
Lorna Baert	FOD Sociale zekerheid
Ann Cossement	FOD Binnenlandse Zaken
Astrid Neve	FOD Binnenlandse Zaken
Peter Grouwels	FOD Binnenlandse Zaken
Arlin Bagdat	FOD Binnenlandse Zaken
Fabrice Degregorio	FOD Financiën
Ludo Meulebrouck	Ministerie van Defensie
Katleen Vanmuylers	RSVZ
Sofie Jacobs	RSVZ
Béatrice Best	FOD Volksgezondheid
Jona De Leye	FOD Volksgezondheid
Veerle Custers	POD Wetenschapsbeleid

Stap 1: de doelstellingen van de communicatie van een project

1. Richtlijnen

De basis van een geslaagde communicatie is een grondig communicatieplan. En de basis van een grondig communicatieplan is een duidelijk antwoord op de vraag: “Wat willen we met de communicatie van dit project bereiken?”

Zonder doelstelling blijft communiceren immers in het wilde weg communiceren en dreigt het zinloos te worden.

Elk project heeft één of meerdere doelstellingen. Vaak zijn die opgenomen in een projectfiche. De communicatiedoelstellingen dragen bij tot het bereiken van de doelstellingen van het project.

Formuleer je doelstellingen altijd **SMART**:

- **Specifiek**: duidelijk afgebakend;
- **Meetbaar**: achteraf na te gaan of ze bereikt zijn, dankzij indicatoren (zowel qua impact als qua gebruikte middelen) die je vooraf bepaalt;
- **Aanvaardbaar**: correct;
- **Realistisch**: rekening houdend met de bestaande beperkingen;
- **Tijdgebonden**: het eindmoment is bepaald.

2. De vragen die je je moet stellen

- Wat wil je bereiken ?
 - iets bekendmaken?
 - Een gedrag stimuleren?
 - Remmingen wegwerken?
 - Instemming met een visie, een managementplan, een opdracht?
 - Of
- Zijn je doelstellingen **SMART** geformuleerd?

Te doen

Formuleer de communicatiedoelstellingen **SMART**.



Stap 2: de context van het project (betrokken partijen, beschikbare middelen en beperkingen)

1. Richtlijnen

Maak een lijst van alle betrokken partijen.

De betrokken partijen zijn alle mensen en groepen die bij het project betrokken zijn, dus niet alleen de doelgroep die je de belangrijkste vindt.

De betrokken partijen omvatten:

- de belangrijkste doelgroep (zie stap 3);
- de leidinggevendenden die het project moeten steunen;
- de personen die op de hoogte moeten blijven;
- de personen die hun medewerking moeten verlenen (communicatie-, informatica-, logistieke,....diensten);
- ...

Som de beschikbare middelen op

Som alle beschikbare middelen op, die kunnen helpen om je communicatieplan tot een goed einde te brengen:

- bestaande communicatiekanalen (e-news, intranet, workshops, netwerkvergaderingen, ...);
- bestaande documentatie of teksten;
- beschikbaar materiaal voor presentaties (laptop, beamer, ...);
- gepland evenement, netwerkvergadering en/of presentatie waaraan je kan deelnemen.

..... en de beperkingen.

Spijtig genoeg kom je nogal wat beperkingen tegen waar je rekening mee moet houden:

- budget,
- termijnen,
- beschikbaarheid,
- technische middelen,
- ...

2. De vragen die je je moet stellen

- Wat zijn de betrokken partijen?
- Over welk budget beschik je om over het project te communiceren?
- Hoeveel tijd kan je ervoor vrijmaken?
- Op wie kan je rekenen voor hulp?
- Wat zijn de beschikbare technische middelen?
- Wat zijn eventuele beperkingen?

Te doen

Som de betrokken partijen, de beschikbare middelen en de beperkingen op om de uitvoerbaarheid van je communicatieplan te kunnen inschatten.





Stap 3: de doelgroepanalyse

1. Richtlijnen

In de doelgroepanalyse vraag je je af wie de personen zijn die je wil informeren, sensibiliseren, motiveren, Wat is hun houding tegenover het project en wat zijn de gevolgen ervan voor henzelf?

Pas als je die gegevens hebt, kan je de juiste vorm van communicatie kiezen.

Een doelgroep is een **verzameling van mensen** of instanties **die je wilt bereiken**.

In het algemeen is je belangrijkste doelgroep homogeen: collega's, burgemeesters, brandweer- of belastingdiensten, ... Maar in de loop van de implementatie van het project moet je ook communiceren met andere doelgroepen (zie stap 2: betrokken partijen).

Het is ook mogelijk dat je een bepaalde groep moet **opsplitsen** in verschillende subgroepen. Dit kan nodig zijn op basis van betrokkenheid, houding, boodschap, ...

2. De vragen die je je moet stellen

- Wat zijn de doelgroepen?
- Zijn alle doelgroepen homogeen (i.v.m. het project)?
- Is een bepaalde doelgroep onder te verdelen volgens:
 - belangrijkheid;
 - betrokkenheid bij het project;
 - overtuiging en houding over het project;
 - informaticakennis of –vaardigheden en –voorkeuren (belangrijk voor de keuze van het communicatiekanaal);
 - bereikbaarheid (locatie en ICT);
 - locatie (bv. administratieve medewerkers op de centrale zetel versus inspecteurs op de weg);
 - mediagebruik en -voorkeur.

- Wat verwacht je van de doelgroepen? Heb je hoge of lage verwachtingen? Stel jezelf de vraag of je wil dat een betrokken partij:

- op de hoogte is van het bestaan van het project;
- het project begrijpt;
- overtuigd is van de meerwaarde van het project;
- meewerkt aan het project;
- anderen overtuigt van de noodzaak van het project;
- ...

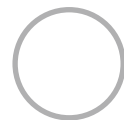
Hoe meer je van iemand verwacht, hoe intensiever en interactiever de communicatie moet zijn.

- Wat is hun belangrijkste zorg, barrière, ... ?

Het is heel belangrijk om je af te vragen wat de belangrijkste zorg is van elke betrokken partij op het gebied van het project en de veranderingen die dat met zich meebrengt.

Bij twijfel, probeer dan een kleine steekproef te doen. Spreek enkele mensen aan om hun mening te horen. Leg je oor te luisteren bij de koffiemachine of in de cafetaria, of vraag het aan de betrokken partijen.

Het is cruciaal dat je in deze fase de juiste veronderstellingen maakt, vermits de boodschap van de communicatie hierop afgestemd wordt.





3. In te vullen tabel

Doelgroepen (incl. subgroepen)	Wat verwacht je van hen?	Hun belangrijkste zorg/barrière

Te doen

Ga ver genoeg door in dit onderzoek, stel je niet tevreden met een oppervlakkige denkoefening.
Splits indien nodig de doelgroepen op in subgroepen.

Stap 4: de boodschappen

1. Richtlijnen

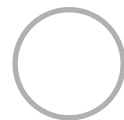
Om informatie op een efficiënte manier over te brengen kies je voor **één enkele boodschap per communicatieactie**. Kies voor het KISS-principe: keep it short and simple!

2. De vragen die je je moet stellen

- Wat is de kern van de communicatie, per doelgroep?
 - Hoe vertaal je dat sleutelidee in woorden?
 - In beelden ?
 - Zijn de boodschappen identificeerbaar?
- Sluiten ze aan op de noden van de verschillende doelgroepen?
- Sluiten de boodschappen aan bij je doelstellingen (qua stijl, impact, ...)?
- Zijn de verschillende boodschappen op elkaar afgestemd?
- Wat is de kernboodschap van een communicatieactie?

Te doen

Kies voor één eenvoudige boodschap per communicatieactie.





Stap 5: plannen en organiseren

1. Richtlijnen

Tijd om het resultaat van alle voorgaande denkoefeningen samen te voegen.

Een afgewerkt communicatieplan bestaat uit:

- **een visueel communicatieplan:** een overzicht in de vorm van een **tijdslijn waarop alle gegevens over alle communicatieacties kort vermeld zijn** (een lijn voor elke geïdentificeerde doelgroep of subgroep);
- **een communicatieplanning:** een **tabel met alle aspecten van elke geplande communicatieactie:**
 - datum
 - doelgroep
 - boodschap
 - communicatiemiddel
 - afzender
 - frequentie
 - materiaal
 - verantwoordelijke.

2. De vragen die je je moet stellen

- Tijdslijn
 - Op welk moment is het nodig te communiceren?
 - Naar wie?
 - Welk communicatiemiddel is het best geschikt?
 - Is je communicatieplan realistisch? Uitvoerbaar?
- Communicatieplanning
 - Op welk moment wordt de communicatieactie uitgevoerd ?
(datum)
 - Welke groep personen wil je met deze actie bereiken ?
(doelgroep)
 - Wat is de inhoud van de communicatieactie? **(boodschap)**

- Welke communicatiemethode moet je gebruiken om de boodschap over te brengen (**middel**: e-mail, news, infosessie, folder, affiche, ...)?
- Wie brengt de boodschap over? (**afzender**)
- Hoeveel keer zal deze precieze actie worden herhaald? (periodiciteit: eenmalig, wekelijks, maandelijks, ...) (**frequentie**)
- Welk materiaal is nodig om de communicatieactie goed uit te voeren: brochure, een informatiedocument, ... (**materiaal**)
- Wie is praktisch verantwoordelijk voor het uitvoeren van de actie? (**verantwoordelijke**)

3. Praktische tips

Tijdslijn

Elke doelgroep krijgt een horizontale lijn, waarop de communicatieacties die op die betrokken partij gericht zijn, komen.

Elke communicatieactie (brief, infosessie, vergadering, ...) **schrijf je op één post-it**. Kleef die op de juiste lijn.

Wanneer je er zeker van bent, op basis van de gegevens uit de doelgroepanalyse, dat elke doelgroep de communicatie krijgt die ze nodig heeft, is je visueel communicatieplan klaar.

Communicatieplanning

Vul voor elk blokje van het visuele communicatieplan één volledige regel in op de communicatieplanning. Rangschik de regels chronologisch.

Alle kolommen van de tabel moeten ingevuld worden, zodat je gedwongen wordt alle communicatieacties voor te bereiden en niets aan het toeval over te laten. Je kan een tabel invullen voor het geheel van alle geplande communicatieacties, of je kan een tabel invullen per doelgroep of per doelstelling, naar keuze.

Als een bepaalde communicatieactie een hele organisatie vereist, kan je voor die actie een aparte fiche opstellen met de doelstelling, het budget, de taken, ...





Controle

Controleer op basis van de tabel van de doelgroepanalyse of er voldoende, genoeg gevarieerde en interactieve communicatieacties gericht zijn op:

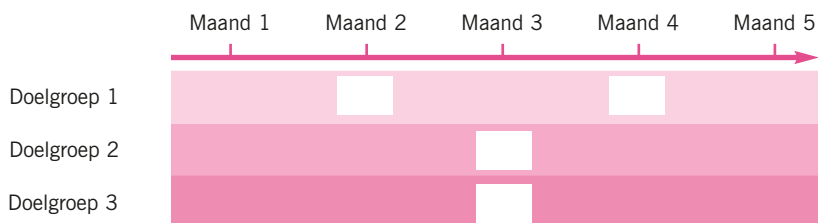
- de betrokken partijen waarvan je hoge verwachtingen hebt;
- de betrokken partijen die nog een lange weg af te leggen hebben om betrokken te worden.

Deze groepen vragen om **meer interactie, variatie en herhaling van de communicatie**.

Bekijk nu ook de eerder vastgelegde beperkingen en middelen opnieuw kritisch. Zijn er nog andere middelen nodig?

4. In te vullen tabellen

Visueel communicatieplan: tijdlijn



Communicatieplanning

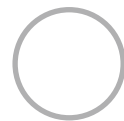
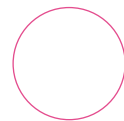
Communicatieplanning (per doelgroep of per doelstelling, naar keuze)							
datum	doelgroep	boodschap	middel	afzender	frequentie	materiaal	verantwoordelijke

Te doen

Stel een communicatieplan op met alle “communicatiemomenten” en de eraan verbonden acties.

Vul alle vakjes van de communicatieplanning in.

Toets de communicatieacties af aan de doelgroepanalyse. Ga na of ze kloppen met de conclusies die je daar getrokken hebt.





Stap 6: rapporteren en bijsturen

1. Richtlijnen

Een communicatieplan wordt niet opgesteld om netjes in een map op te bergen. Het is een **werkinstrument** dat voortdurend kan evolueren. Ook in de loop van de tijd kunnen er wijzigingen nodig zijn, omdat er bijvoorbeeld vertraging opgelopen is.

Leg het regelmatig voor aan de stuurgroep van het project, bespreek het met alle betrokkenen van het project en pas het aan waar nodig.

2. De vragen die je je moet stellen

- Blijft de communicatie actueel in een evoluerende context?
- Zijn er aanpassingen nodig:
 - qua doelgroepen?
 - wat de (sub)groepen betreft?
 - qua stijl en toon?
- Worden de boodschappen wel verstaan?

Te doen

Zorg voor permanente feedback over de uitgevoerde acties en pas indien nodig aan.

Stap 7: de evaluatie en debriefing

1. Richtlijnen

Dankzij een goed bepaalde doelstelling kan je in de loop van het project en achteraf de reeds uitgevoerde communicatieacties evalueren.

Dat kan intuïtief ... of op basis van een enquête.

Door te evalueren kan je besluiten trekken voor toekomstige communicatieacties.

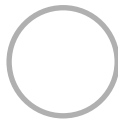
Organiseer een debriefing, een vergadering waarin je de negatieve en positieve punten van je communicatieacties overloopt.


2. De vragen die je moet stellen

- Heb je je doelstellingen bereikt?
- Indien neen: wat is er misgelopen?
- Hoe zou je dat kunnen verbeteren in de toekomst?
- Zou je voor eenzelfde opdracht in de toekomst dezelfde methode gebruiken?

Te doen

Veel projecten lijken op elkaar. De opgedane ervaring zal in de toekomst zeker nog van pas komen.
Hou altijd een “debriefing” om je deskundigheid aan te scherpen.





Conclusie

Een communicatieplan voor een project opstellen is meer dan even brainstormen over originele communicatieacties.

Het is stilstaan bij het doel van het communicatiegedeelte van het project, bij de betrokken partijen, de boodschap, de beperkingen die je hebt, ...

Elk aspect van een communicatieplan, van de afzender tot het communicatiekanaal, moet goed overwogen zijn.

Om dat te doen bestaat deze handleiding uit 7 stappen met eenvoudige invultabellen. Dit document kan je helpen bij het opstellen van je communicatieplannen. Aarzel niet om een collega van de communicatiedienst van je organisatie aan te spreken om je te helpen.

Bibliografie

- Het communicatieplan: opzet en uitvoering in 8 stappen, Waardenburg, Marten, 1999, uitg. KLUWER, ISBN 9026-73010
- Werkboek communicatieplanning: het communicatieplan: stappen, kernvraag en elementen, 't Lam, Peter, 2000, uitg. COUTINHO, ISBN 90-6283-216-4
- Tante Mariette en haar fiets: handboek overheids- en verenigingencommunicatie, Goubin Eric, 2002, uitg. Vanden Broele, ISBN 90-5753-974-8
- Overheidscommunicatie: de theorie in de praktijk, Jumelet Lydia, Wassenaar Iris, 2003, uitg. ThiemeMeulenhoff, ISBN: 90-06-95023-8
- Overheidscommunicatie: de binnenkant van het vak, Galjaard Chiel, 1997, uitg. Lemma, ISBN:90-5189-666-2
- Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden, Koeleman Huib, 1992, uitg.Bohn Stafleu Van Loghum, ISBN:90-313-1362-9
- Communicatiemanagement voor organisaties: structuur, methodiek en onderzoek, Schoemaker H., Vos M., 1996, uitg. Lemma, ISBN:90-5189-285-3
- www.mediahuis.nl
- SMART formuleren van doelstellingen: www.belgium.be > Ambtenaren > Ontwikkelcirkels > Leidraden voor medewerker en functionele chef
- Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication, Thierry Libaert, 2003, ed. DUNOD, ISBN 21-0007-026-6
- Guide de la communication pour l'entreprise, Heude Rémi Pierre, 2003, Ed. Maxima, ISBN: 2-84001-334-7
- La communication publique en pratique, Messenger Marianne, 1995, Ed. Les Editions d'Organisation, ISBN:2-7081-1786-6
- Organiser la communication interne, Lebel Marie-France, Lebel Pierre, 1992, Ed. Les Editions d'Organisation, ISBN:2-7081-0936-7

Invultabellen:

www.belgium.be > Ambtenaren > Communicatie > Communicatiebeleid > Communicatieplan



Bijlage: een voorbeeld

Ter illustratie van het stappenplan vind je hier een communicatieplan voor een project dat stap voor stap wordt uitgewerkt.

Stap 1: doelstellingen van de communicatie van het project

De projectdoelstelling is het invoeren van een nieuw ICT-systeem en ervoor zorgen dat iedereen ermee kan werken.

Communicatiedoelstelling (wat wil ik bereiken?): binnen 6 maanden zijn alle medewerkers gemotiveerd om met het nieuwe ICT-systeem te werken.
Indicatoren: aantal deelnemers aan de opleiding, aantal gebruikers van het programma.

Stap 2: de context van het project (betrokken partijen, beschikbare middelen en beperkingen)

Betrokken partijen:

- het personeel dat met het systeem moet werken,
- de leidinggevenden,
- de voorzitter van de organisatie,
- de vakbonden,
- de ICT-dienst.

Beschikbare middelen:

- bestaande documentatie of teksten: syllabus van het ICT-programma.
- technische middelen: een laptop en een beamer.

Beperkingen:

- budget: geen extra budget voorzien,
- termijnen: eind juni 2006 is de deadline,
- beschikbaarheid: één persoon één dag in de week.

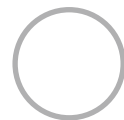
Stap 3: de doelgroepanalyse

Doelgroepen	Wat verwacht je van hen?	Hun belangrijkste zorg/barrière
De voorzitter van de organisatie	Dat hij actief achter het project staat en de leidinggeevenden motiveert	Tijdelijke daling van het rendement
De leidinggeevenden van de medewerkers	Dat ze hun medewerkers motiveren en de tijd geven om de materie te leren	Daling van het rendement
De personeelsleden die met het systeem moeten werken	Dat ze gemotiveerd zijn om het systeem te gebruiken	Overbodig te worden door het nieuwe systeem
Vakbonden	Dat ze op de hoogte zijn van de verandering	Ontevredenheid van de leden

Stap 4: de boodschappen

Wat is de kern van de communicatie?

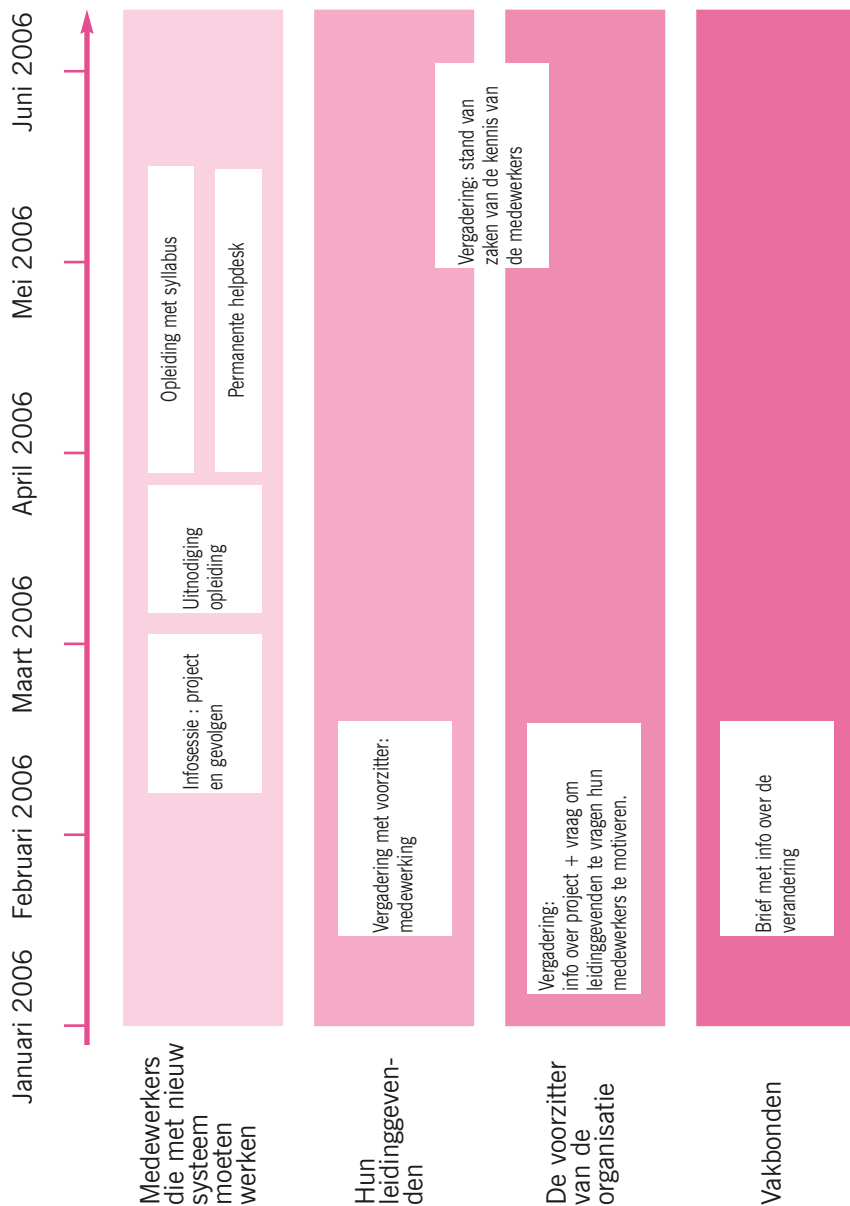
“Het nieuwe systeem heeft belangrijke voordelen voor uw dagelijkse taken.”





Stap 5: plannen en organiseren

Tijdslijn



Communicatieplanning

Communicatieplanning						
datum	doelgroep	boodschap	middel	afzender	frequentie	verantwoordelijke
10/1	voorzitter	info over project + vraag om leidinggevenden te vragen om hun medewerkers te motiveren	vergadering	projectleider	1x	projectleider
14/1	leidinggevenden	info over project + vraag om hun medewerkers te motiveren + tijd te geven voor opleiding	vergadering	projectleider + voorzitter	1x	projectleider
14/1	vakbonden	info over project	brief met informatie	voorzitter	1x	secretariaat van het project
10/2	medewerkers	info over project + concrete gevolgen + voordelen van nieuw systeem	infosessie	projectleider	1x	projectleider
2/3	medewerkers	uitnodiging voor opleiding	e-mail	projectleider via leidinggevenden	1x	secretariaat van het project
15/3	medewerkers	werking van het systeem	opleiding met oefeningen	ICT-opleider	1x per groep van 20 personen	interne opleider
Vanaf 15/3	medewerkers	antwoord op alle vragen van medewerkers	telefoonlijn, e-mailadres	ICT-dienst	permanent	projectleider
1/5 en 1/7	voorzitter + leidinggevenden	stand van zaken van het project	vergadering	projectleider	2x	projectleider



Stap 6: rapporteren en bijsturen

Elke maand is er een opvolgvergadering gepland met vertegenwoordigers van alle betrokken partijen, om na te gaan of de omstandigheden nog dezelfde zijn en of het communicatieplan aangepast moet worden.

Stap 7: de evaluatie en debriefing

Na 6 maanden wordt nagegaan of de doelstelling bereikt is. Een nota vat de belangrijkste conclusies samen.





FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Algemene directie Externe Communicatie
Wetstraat 16
1000 Brussel
Tel.: 02/501.02.11
E-mail: externecommunicatie@belgium.fgov.be
www.belgium.be

FOD Personeel en Organisatie
Directoraat-generaal Interne Communicatie
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel.: 02/790.58.00
E-mail: info@p-o.be
www.p-o.be



Verantwoordelijke uitgever: Georges Monard • Wetstraat 51 • 1040 Brussel
Wettelijk Depot: D/2005/7737/37
December 2005

