



Inspectie Justitie en Veiligheid
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Beeld Veiligheidsregio Limburg-Noord

Operationele prestaties

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Centrale vraag	3
1.3	Operationalisering	4
1.4	Beoordelingskader	4
2	Bevindingen en beoordeling	6
2.1	Melding en alarmering	6
2.2	Leiding en coördinatie	7
2.3	Informatiemanagement	7
2.4	Crisiscommunicatie	8
2.5	Overdracht nafase	8
2.6	Conclusie	9
	Bijlagen	
I	Beoordelingskader	10
II	Wederhoortabel	14
III	Afkortingen	15



1

Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2019 brengt de Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: de Inspectie) voor de vierde keer een periodiek beeld uit over de stand van zaken van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in het land, voorheen genoemd de 'Staat van de Rampenbestrijding'.

Op basis van de bevindingen van de Staat van de Rampenbestrijding 2016 besloot de Inspectie om voor het periodieke beeld 2019 verdiepend onderzoek te doen naar de onderwerpen Operationele prestaties, Borging vakbekwaamheid crisisfunctionarissen, Samenwerking en Kwaliteitszorg. Deze vier onderwerpen vormen de thema's van vier deelonderzoeken en leveren input voor het 'Periodiek beeld Rampenbestrijding en Crisisbeheersing 2019'. Het deelonderzoek Operationele prestaties vindt plaats in elke veiligheidsregio. De overige drie onderwerpen zijn onderzocht in respectievelijk negen, acht en acht verschillende veiligheidsregio's.

1.2 Centrale vraag

Van een veiligheidsregio wordt verwacht dat deze bij een ramp of crisis een daarop afgestemde crisisorganisatie inricht en dat deze de juiste 'operationele prestaties' levert om de ramp of crisis te kunnen beheersen/bestrijden. Tevens wordt van de veiligheidsregio verwacht dat deze, na afloop van een ramp of crisis, hierop terugkijkt en vaststelt of de vereiste operationele prestaties ook daadwerkelijk zijn geleverd. De veiligheidsregio dient daarom zicht te hebben op de geleverde prestaties zodat deze gecontinueerd of waar nodig verbeterd kunnen worden.

Met het deelonderzoek Operationele prestaties brengt de Inspectie in beeld hoe de veiligheidsregio's in de jaren 2016, 2017 en 2018 hebben gepresteerd bij de aanpak van rampen en crises.

De centrale vraag van het onderzoek luidt daarmee als volgt:

Hoe presteren de veiligheidsregio's bij de aanpak van rampen en crises en is dit op orde?



De Inspectie richt zich voor de beantwoording van deze vraag op de vijf processen die bij de aanpak van rampen en crises van belang zijn. Dit zijn:

1. melding en alarmering;
2. leiding en coördinatie;
3. informatiemanagement;
4. crisiscommunicatie;
5. overdracht naar de nafase.

1.3 Operationalisering

Voor dit onderzoek heeft de Inspectie elke veiligheidsregio verzocht om aan de hand van een rode-draden-analyse van hun evaluaties van incidenten en oefeningen aan te tonen hoe de veiligheidsregio heeft gepresteerd tijdens inzetten bij (nagebootste) incidenten, rampen, crises en evenementen in de jaren 2016, 2017 en 2018.

Bij een aantal veiligheidsregio's bleek de aangeleverde analyse niet voldoende informatie te bevatten om alle processen en aspecten te kunnen beoordelen. De Inspectie heeft daarom besloten tot het uitvoeren van aanvullend onderzoek. Daarbij heeft de Inspectie de focus gelegd op de meest belangrijke aspecten van de eerdergenoemde vijf processen van rampenbestrijding en crisisbeheersing. Op deze aspecten zou elke veiligheidsregio volgens de Inspectie zicht moeten hebben en informatie beschikbaar moet kunnen stellen. Aan de betreffende veiligheidsregio's is vervolgens gericht naar (ontbrekende of aanvullende) informatie over deze aspecten gevraagd.

De Inspectie heeft de belangrijkste aspecten binnen de vijf processen verwerkt in een beoordelingskader (zie 1.4 en bijlage I).

Op basis van de door de veiligheidsregio aangeleverde 'zelfevaluatie' van hun operationele prestaties en - waar van toepassing - de aanvullend geleverde informatie stelde de Inspectie een inhoudelijke beoordeling op van de prestaties op de vijf processen en verbond per proces hieraan een van de kwalificaties '*Op orde*', '*Voor verbetering vatbaar*' of '*Risicovol*'.

De Inspectie heeft het opgestelde beeld operationele prestaties voor wederhoor aan de veiligheidsregio aangeboden. De door de veiligheidsregio aangegeven opmerkingen en de reactie van de Inspectie hierop zijn opgenomen in een wederhoortabel die als bijlage bij dit beeld is toegevoegd. Waar opmerkingen reden gaven tot aanpassingen in de tekst, zijn deze integraal in de tekst verwerkt.

1.4 Beoordelingskader

In het beoordelingskader heeft de Inspectie de belangrijkste aspecten opgenomen die voor de beoordeling van de vijf processen van belang zijn. Tevens heeft de Inspectie aangegeven hoe deze worden gewaardeerd en leiden tot een van de kwalificaties '*Op orde*', '*Voor verbetering vatbaar*' en '*Risicovol*'.



De belangrijkste aspecten per proces zijn:

Melding en alarmering

- de functie van calamiteitencoördinator (CaCo) is 24/7 geregeld en de CaCo zorgt voor de multidisciplinaire aansturing van de meldkamer
- de meldkamer zorgt voor tijdige alarmering van de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie
- er wordt een (meldkamer)startbeeld opgesteld en dit wordt actief gedeeld

Leiding en coördinatie

- er is regelmatige afstemming over de aanpak en de eventuele bijstelling daarvan
- er is duidelijkheid over wie wat doet, zowel operationeel als bestuurlijk

Informatiemanagement

- de crisisteams verzamelen en verrijken informatie en delen dit netcentrisch
- de informatie is tijdig en actueel en bevat in elk geval het beeld en de aanpak van het incident, alsmede de genomen besluiten

Crisiscommunicatie

- er is sprake van doelgroepenbenadering (informatie op maat)
- communicatie is tijdig en doelgericht en vindt regelmatig plaats
- het effect van de communicatie wordt gemonitord

Overdracht nafase

- het moment van overdracht is logisch en er wordt over gecommuniceerd
- de vervolgtactiviteiten zijn eenduidig belegd

Zie voor het beoordelingskader bijlage I.



2

Bevindingen en beoordeling

De centrale vraag bij het deelonderzoek 'Operationele prestaties' is hoe de veiligheidsregio presteert bij de aanpak van rampen en crises en of dit op orde is. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de prestaties op de vijf onderliggende processen die bij de aanpak van rampen en crises van belang zijn, beoordeeld. Bij de beoordeling heeft de Inspectie gebruik gemaakt van de door de veiligheidsregio aangeleverde informatie.

Aangeleverde informatie

Veiligheidsregio Limburg-Noord heeft jaarlijks de wettelijk voorgeschreven systeemtest gehouden, in 2018 tezamen met de Veiligheidsregio Zuid-Limburg. Zij heeft naast de evaluaties van de systeemtesten 22 evaluaties van (GRIP-)incidenten betrokken bij haar analyses en uit die evaluaties leer- en actiepunten benoemd. Deze analyse was zodanig dat de Inspectie geen aanvullende vragen heeft hoeven te stellen aan de veiligheidsregio.

2.1 Melding en alarmering

Oordeel

De Inspectie is van oordeel dat het proces melding en alarmering binnen de veiligheidsregio **voor verbetering vatbaar** is.

Toelichting

Uit de door de veiligheidsregio beschikbaar gestelde informatie blijkt dat de veiligheidsregio in de periode 2016-2018 niet beschikte over een calamiteitencoördinator (CaCo), die 24/7 beschikbaar was¹. Dit brengt het risico met zich mee dat in geval van een incident er niet meteen centrale aansturing van processen plaatsvindt en/of startbeelden beschikbaar zijn. Uit de bij de analyse betrokken evaluaties van de incidenten blijkt overigens dat de CaCo in 2018 bij de meeste incidenten vanaf het moment van alarmering wel aanwezig was en zijn taak naar behoren kon uitvoeren.

Een gedeeld startbeeld van het incident is snel aanwezig op de meldkamer. Dit beeld wordt in het Geïntegreerde Meldkamersysteem (GMS) gemaakt en geplaatst. De meldkamer geeft dit startbeeld mee aan de gealarmeerde eenheden.

¹ Sinds 1 januari 2019 is er volgens de veiligheidsregio een fulltime CaCo beschikbaar als extra functionaris naast de centralisten.



De alarmering van de eenheden en de functionarissen verloopt goed. Dit blijkt ook uit de evaluatie van de systeemtesten. De tijdigheid van de alarmering is de afgelopen jaren verbeterd. De samenvoeging van de meldkamers van de beide Limburgse veiligheidsregio's eind 2016 was aanleiding voor harmonisering van de alarmeringen. Daarna heeft de veiligheidsregio geen knelpunten meer ervaren in de tijdigheid van de alarmering.

Naar aanleiding van de incidenten bij Chemelot en Grave heeft de veiligheidsregio een instructie opgesteld voor het informeren van buurregio's. Het aantal incidenten in grensgebieden is te beperkt om al verbeteringen te kunnen constateren vanwege deze instructie. De veiligheidsregio geeft aan al wel een betere samenwerking met Chemelot te ervaren.

Uit de evaluaties van meerdere incidenten blijkt tot slot dat de inzet van NL-Alert in de praktijk goed verloopt.

2.2 Leiding en coördinatie

Oordeel

De Inspectie is van oordeel dat het proces leiding en coördinatie binnen de veiligheidsregio **op orde** is.

Toelichting

Uit de informatie die de veiligheidsregio ter beschikking heeft gesteld blijkt dat de crisisfunctionarissen de op een incident van toepassing zijnde plannen en procedures kennen, zeker als het gaat om 'klassieke' rampen en incidenten. Voor een ieder is duidelijk wie wat moet doen. De regio geeft verder aan dat dit voor nieuwe crisistypen als 'maatschappelijke onrust' en 'cyber' minder het geval is. Hierbij is soms nog sprake van enige onbekendheid en onduidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden bij zo'n incident.

Binnen en tussen de teams, de functionarissen en de externe partners vindt regelmatig afstemming en informatie-uitwisseling plaats over de aanpak. De teams vullen daarnaast hun adviserende rol goed in. Het is daarbij duidelijk tot welke besluiten dit leidt en/of wie af actie moet ondernemen.

Regelmatig vindt tijdens een incident afstemming plaats over het bijstellen van de aanpak of de aansturing van het incident. Korte lijnen tussen de Leider Commando Plaats Incident (CoPI), de Operationeel Leider en de commandanten van de hulpdiensten dragen hieraan bij. Als blijkt dat de informatie niet meer actueel is wordt hierop actie ondernomen.

2.3 Informatiemanagement

Oordeel

De Inspectie is van oordeel dat het proces informatiemanagement binnen de veiligheidsregio **voor verbetering vatbaar** is.

Toelichting

Uit de informatie die de veiligheidsregio beschikbaar heeft gesteld kan worden afgeleid dat de crisisteams, de functionarissen en de externe partners de voor hen van belang zijnde informatie met elkaar delen. Uit de evaluaties en uit de gegevens in het LCMS komt naar voren dat teams eigen beelden maken, dat de informatie wordt gedeeld, gebundeld en verrijkt en dat de beschikbare informatie wordt meegenomen bij de incidentafhandeling.



De veiligheidsregio constateert echter ook dat de kwaliteit van het proces nog extra inspanning vergt. Evaluaties tonen aan dat het met name lastig is om tijdens een incident, waarbij meer dan één crisisteam en/of sectie operationeel is, vanuit één actueel totaalbeeld te werken. Vooral bij incidenten vanaf GRIP 2 en hoger is dit voor de betrokken teams niet makkelijk.

2.4 Crisiscommunicatie

Oordeel

De Inspectie is van oordeel dat het proces crisiscommunicatie binnen de veiligheidsregio **op orde** is.

Toelichting

Uit de beschikbaar gestelde informatie van de veiligheidsregio blijkt dat bij elk incident crisiscommunicatie is ingezet. Dit gebeurt vaak via directe woordvoering, maar de veiligheidsregio zet ook andere methoden als Twitter, een Live Blog, het Waarschuwings- en alarmeringssysteem (WAS-palen) en NL-Alert in.

In de praktijk blijkt de crisiscommunicatie volgens de regio goed te verlopen. Er worden tijdens een incident strategieën bepaald, doelgroepen benoemd en het effect van de berichtgeving wordt gemonitord.

Bij vrijwel elk incident van enige omvang schakelt de veiligheidsregio een omgevingsanalist in en worden omgevingsbeelden opgesteld en ingevoerd in het LCMS.

De afstemming met de Veiligheidsregio Zuid-Limburg over de communicatie over incidenten bij risicovolle bedrijven als Chemelot is een aandachtspunt. Dit kwam onder andere naar voren in de systeemtest 2018, maar is ook in de praktijk gebleken.

2.5 Overdracht nafase

Oordeel

De Inspectie is van oordeel dat de overdracht naar de nafase binnen de veiligheidsregio **op orde** is.

Toelichting

Uit de informatie van de veiligheidsregio komt naar voren dat afstemming plaatsvindt tussen de teams over de wijze van afschaling. Hierbij worden afspraken gemaakt welke zaken aan wie worden overgedragen. Nazorg en overdracht zijn standaardpunten op de operationele overlegagenda's. Afschaling en overdracht naar de staande organisatie maken ook onderdeel uit van de evaluatie na afloop.

De overdracht naar de nafase is volgens de veiligheidsregio goed verankerd binnen de crisisorganisatie. Bij de gaslekkage in Roermond, een brand bij AHC Benelux en de Westerstorm zijn concrete besluiten genomen en zijn de afspraken over de nafase vastgelegd in het LCMS. In de praktijk blijven na afschaling met name de processen 'bevolkingszorg' en 'crisiscommunicatie' nog voor een deel operationeel om zo de overdracht naar de nafase-organisatie zo soepel mogelijk te laten verlopen.



2.6 Conclusie

De Inspectie heeft het operationeel presteren van Veiligheidsregio Limburg-Noord in de jaren 2016-2018 beoordeeld aan de hand van de door de veiligheidsregio aangeleverde gegevens over hun prestaties op vijf processen.

Op basis hiervan concludeert de Inspectie dat binnen Veiligheidsregio Limburg-Noord drie van de vijf bovengenoemde processen die een rol spelen bij de aanpak van rampen en crises, te weten 'leiding en coördinatie', 'crisiscommunicatie' en 'overdracht nafase', op orde zijn. De prestaties op de processen 'melding en alarmering' en 'informatiemanagement' behoeven nog verbetering.



Bijlage

Beoordelingskader

De Inspectie stelt een beoordeling op van de operationele prestaties op de vijf processen die een rol spelen bij het bestrijden/beheersen van een ramp of crisis, namelijk:

1. melding en alarmering. Zorgt de meldkamer bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing?
2. leiding en coördinatie. Stuur en coördineert de crisisorganisatie de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt?
3. informatiemanagement. Beschikken de crisisorganisatie en de extern betrokken partners over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis?
4. crisiscommunicatie. Wordt naar de verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten en de interne organisatie) tijdig, doelgericht en regelmatig gecommuniceerd over het incident of de crisis?
5. overdracht nafase. Is na afschaling sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd?

De Inspectie baseert haar oordeel op de door de veiligheidsregio aangeleverde informatie.



Proces 1. Melding en alarmering

Hierbij kijkt de Inspectie vooral² naar de gegarandeerde beschikbaarheid van een functionaris die de multidisciplinaire eenhoofdige aansturing van de meldkamer bij een ramp of crisis voor zijn/haar rekening neemt (de calamiteitencoördinator) en naar de tijdige alarmering van de in- en externe functionarissen en -eenheden. Daarnaast kijkt de Inspectie naar het opstellen door de meldkamer van een eerste beeld van een ramp of crisis ten behoeve van de opkomende crisisteams en het actief delen daarvan met deze teams.

Waarderingsaspect	
<ul style="list-style-type: none"> Op de meldkamer is georganiseerd dat de functie van calamiteitencoördinator te allen tijde kan worden vervuld en dat deze de meldkamer multidisciplinair aanstuurt De meldkamer zorgt voor tijdige alarmering van de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie De meldkamer stelt bij een ramp of crisis een meldkamerbeeld op en deelt dit actief met het Commando Plaats Incident, het Operationeel Team en het Beleidsteam 	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> Op de meldkamer is niet georganiseerd dat de functie van calamiteitencoördinator altijd vervuld kan worden, maar uit evaluaties van incidenten blijkt dat deze functie wel altijd ingevuld kon worden De meldkamer alarmeert de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie niet tijdig De meldkamer stelt bij een ramp of crisis een meldkamerbeeld op wat beschikbaar is voor de crisisteams. De meldkamer deelt dit beeld niet actief 	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> De meldkamerorganisatie kent de functie van calamiteitencoördinator niet De meldkamer stelt geen eerste situatiebeeld op bij een ramp of crisis 	Risicovol

² Door op deze wijze focus aan te brengen op de genoemde aspecten geeft de Inspectie aan wat zij bij het betreffende proces essentieel vindt. De overige aspecten blijven niet geheel buiten beschouwing, en kunnen dienen ter verbreding/verdieping van de beoordeling.



Proces 2. Leiding en coördinatie

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar de in- en externe afstemming tussen de (leiders van de) crisisteams (CoPI, OT en BT en eventuele externe partners). Tevens kijkt de Inspectie of duidelijk is wie wat doet in de operationele en bestuurlijke aanpak van het incident en of deze aanpak zo nodig wordt bijgestuurd.

Waarderingsaspect	
<ul style="list-style-type: none"> Binnen en tussen de teams en functionarissen van de crisisorganisatie (met inbegrip van de betrokken externe partners) vindt regelmatige afstemming plaats over de aanpak van het incident en of deze bijgesteld dient te worden Binnen de gehele crisisorganisatie (met inbegrip van de externe partners) is duidelijk wie wat doet in de operationele en bestuurlijke aanpak van het incident 	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> De leiders van de crisisteams leggen soms (ad hoc) contact met elkaar over de incidentbestrijding. Binnen de crisisorganisatie is niet overal duidelijk wie wat doet in de aanpak van het incident 	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> De leiders van de crisisteams leggen niet of slechts sporadisch contact met elkaar over de incidentbestrijding. Binnen de crisisorganisatie is niet duidelijk wie wat doet in de aanpak van het incident 	Risicovol

Proces 3. Informatiemanagement

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar de informatieverzameling, -verrijking en –deling (zowel actief als passief) binnen en tussen de crisisteams en of deze tijdig en actueel is en betrekking heeft op het beeld en de aanpak van het incident en de in de crisisteams genomen besluiten.

Waarderingsaspect	
<ul style="list-style-type: none"> De crisisteams verzamelen en verrijken de voor hen van belang zijnde informatie en delen deze op een netcentrische wijze met de overige teams en externe partners De informatie is tijdig en actueel en heeft betrekking op het beeld en de aanpak van het incident en de daartoe in de crisisteams genomen besluiten 	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> De crisisteams verzamelen de voor hen van belang zijnde informatie en stellen deze op verzoek ter beschikking aan andere functionarissen of crisisteams De informatie is niet tijdig of niet actueel, maar bevat wel de in de crisisteams genomen besluiten 	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> De crisisteams verzamelen de voor hen van belang zijnde informatie De informatie bevat niet de in de crisisteams genomen besluiten 	Risicovol



Proces 4. Crisiscommunicatie

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar tijdige, doelgerichte en regelmatige afstemming over de communicatie over de ramp of crisis naar de verschillende hierbij te onderscheiden doelgroepen.

Waarderingsaspect	
<ul style="list-style-type: none"> Crisiscommunicatie richt zich op de verschillende doelgroepen die op maat worden bediend qua boodschap en communicatiekanalen De communicatie vindt tijdig, doelgericht en met regelmaat plaats en sluit aan bij de behoefte van de doelgroepen Door middel van een omgevingsanalyse wordt het effect van de communicatie onderzocht 	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> Bij de communicatie worden de verschillende doelgroepen op gelijke wijze bediend qua boodschap en communicatiekanalen De communicatie is niet in alle gevallen tijdig, doelgericht en met regelmaat en sluit vaak niet aan bij de behoefte van de doelgroepen Het effect van de communicatie wordt niet onderzocht 	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt ad hoc gecommuniceerd naar de diverse doelgroepen De communicatie sluit niet aan bij de behoefte van de verschillende doelgroepen De communicatie is niet tijdig, doelgericht en regelmatig Het effect van de communicatie wordt niet onderzocht 	Risicovol

Proces 5. Overdracht nafase

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar de overdracht van activiteiten vanuit de crisisorganisatie naar de 'nafase-organisatie'. De vervolgactiviteiten zijn benoemd en belegd.

Waarderingsaspect	
<ul style="list-style-type: none"> De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt op een logisch moment plaats en wordt zowel naar de crisisorganisatie als de 'nafase-organisatie' gecommuniceerd De over te dragen vervolgactiviteiten zijn eenduidig geformuleerd en belegd en passen bij de betreffende 'nafase-organisatie' 	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt niet eenduidig plaats en over deze overgang wordt niet naar alle betrokkenen gecommuniceerd De over te dragen vervolgactiviteiten zijn niet in alle gevallen eenduidig belegd 	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt niet eenduidig plaats en over deze overgang wordt niet gecommuniceerd De over te dragen vervolgactiviteiten zijn niet eenduidig belegd 	Risicovol



Bijlage Wederhoortabel

De veiligheidsregio heeft aangegeven dat het ter wederhoor voorgelegde conceptbeeld geen aanleiding gaf om nadere opmerkingen te maken.



Bijlage

Afkortingen

Afkorting	Betekenis
CaCo	Calamiteitencoördinator
CoPI	Commando Plaats Incident
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de regio
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdingsprocedure
HSI	Hoofd sectie Informatievoorziening
IM	Informatiemanager
LCMS	Landelijk Crisismanagement Systeem
OvD	Officier van Dienst
(R)BT	(Regionaal) Beleidsteam
ROT	Regionaal Operationeel Team



Missie Inspectie Justitie en Veiligheid

De Inspectie Justitie en Veiligheid houdt voor de samenleving, de ondertoezichtgestelden en de politiek en bestuurlijk verantwoordelijken toezicht op het terrein van justitie en veiligheid om inzicht te geven in de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regels en normen, om risico's te signaleren en om organisaties aan te zetten tot verbetering. Hiermee draagt de Inspectie bij aan een rechtvaardige en veilige samenleving.

Dit is een uitgave van:

Inspectie Justitie en Veiligheid
Ministerie van Justitie en Veiligheid
Turfmarkt 147 | 2511 DP Den Haag
Postbus 20301 | 2500 EH Den Haag
[Contactformulier](#) | www.inspectie-jenv.nl

December 2019

*Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.*