



Validatie risicoanalyse MLA

Colofon

Titel	Validatie risicoanalyse MLA
Uitgebracht aan	Plaatsvervangend Secretaris Generaal Defensie.
Datum	26 september 2016
Kenmerk	2016-0000157714

Inlichtingen
Auditdienst Rijk

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Bevindingen	6
2.1	De stappen in het risicoanalyseproces zijn conform de gebruikte methode Safety Case toegepast	6
2.1.1	De veranderingen als gevolg van de reorganisatie zijn duidelijk omschreven en voor de auditors te volgen.	6
2.1.2	De bedreigingen als gevolg van de verandering zijn meestal zo divers (op categorie) mogelijk geïdentificeerd	7
2.1.3	Het risiconiveau is op een eenduidige wijze bepaald. De onderbouwing hiervan is niet gedocumenteerd.	7
2.1.4	De mitigerende maatregelen en restrisico's zijn bepaald in een brainstormsessie en sluiten op de geïdentificeerde risico's aan.	8
2.1.5	De risk appetite is door de MLA vastgesteld	8
2.2	Als techniek is alleen de brainstormsessie gebruikt.	9
2.2.1	Gebruikte technieken	9
2.2.2	Toepassing van de techniek	9
2.3	Management Team van MLA heeft de risicoanalyse uitgevoerd	9
2.3.1	Deelnemers MLA medewerkers	9
2.3.2	Er zijn geen externen betrokken	9
3	Aanleiding en aanpak	11
3.1	Aanleiding opdracht	11
3.2	Aanpak	11
3.2.1	Openbaarmaking	12
3.2.2	Verspreidingskring rapportage	12
4	Ondertekening	13
	Bijlage managementresponse	14

De Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA) heeft een risicoanalyse uitgevoerd om de conclusies uit het Evaluatierapport reorganisatie MLA te ondersteunen. De Audit Dienst Rijk is vervolgens gevraagd een onderzoek te doen. Het doel van dit onderzoek is inzicht te geven of de wijze waarop de risicoanalyse, die de MLA met behulp van de Safety Case, heeft uitgevoerd, toereikend is voor het bepalen van de vliegveiligheidsrisico's. Dit onderzoek richt zich op het proces van de totstandkoming van de risicoanalyse, een inhoudelijke toets of de uitkomsten van risicoanalyse juist zijn (het meer of minder voltijds functies (VTE)), valt buiten de scope van dit onderzoek.

De centrale vraag waar dit onderzoek antwoord op geeft is de volgende:

Is de wijze van toepassing door de MLA van de uitgevoerde risicoanalyse, met behulp van de methode Safety Case, toereikend om inzicht te geven in de risico's voor de luchtvaartveiligheid?

De risicoanalyse is systematisch opgebouwd en volgt de methode van de Safety Case methodiek. De methode Safety Case is een door het NLR Air Transport Safety Institute (NLR) ontwikkelde methode van risicoanalyse die binnen Defensie wordt gebruikt bij het inventariseren en beoordelen van risico's gericht op veiligheid op militaire luchthavens.

Over het toepassen van de methode maken we de volgende opmerkingen.

Voor het bepalen van de impact van het risico zijn meer categorieën gebruikt dan in de Safety Case zijn opgenomen. Dit leidt tot een verfijning van de categorieën, maar heeft naar onze mening geen invloed op de resultaten van de analyse.

De aanleiding voor het uitvoeren van de risicoanalyse is dat de MLA in haar evaluatierapport concludeert dat de doorgevoerde reducties leiden tot onaanvaardbare vliegveiligheidsrisico's. De verwachting is dan ook dat de opgenomen risico's een direct verband met de veiligheid houden. In de risicoanalyse worden echter bij het punt secretariële ondersteuning niet eenduidig een verband met de vliegveiligheid gelegd.

De analyse is uitgevoerd door personen die werkzaam zijn bij de MLA. De analyse had versterkt kunnen worden door het betrekken van externe deskundigen op het gebied van inrichten van organisaties. Dit is erkend door de MLA, echter zijn er geen instanties gevonden die dit konden en wilden doen.

Voor het bepalen van de hoogte van de frequentie en de ernst is geen onderbouwing aangetroffen. De analyse is gemaakt door het houden van drie brainstormsessies en het raadplegen van de MT leden. Er waren geen andere bronsystemen beschikbaar.

De risk appetite is bepaald door de opstellers van de analyse. Hierbij is uitgegaan van de Safety Case. Dit leidt tot het niet accepteren van risico's hoger dan medium/low en low. De reden waarom hiervoor wordt gekozen is niet gegeven.

Hierdoor ontbreekt de argumentatie voor het kiezen van het risicoprofiel. In het evaluatierapport vraagt de MLA de (P)SG een uitspraak te doen over het accepteren van een hoger risicoprofiel, waardoor VTE uitbreiding enigszins beperkt kan worden.

Om de genoemde risico's te mitigeren wordt in eerste instantie aangegeven dat het aantal VTE's uitgebreid moet worden. Bij het mitigeren van de restrisico's worden ook andere maatregelen genoemd, zoals het inhuren van personeel en het halveren van het aantal continueringsaudits. In de analyse wordt niet ingegaan op het nemen van efficiency of andere organisatorische maatregelen, omdat in de evaluatie een analyse is uitgevoerd van in het Definitief Reorganisatie Plan Militaire Luchtvaart Autoriteit (DRP) voorgestelde beheersmaatregelen.

Resumerend stellen we dat de stappen van de Safety Case methode zijn toegepast. De benoemde risico's zijn opgesteld waarbij de personele reducties uit het DRP de aanleiding waren voor de risico's. Daarnaast zijn aanvullende ontwikkelingen meegenomen die volgens de MLA leiden tot een taakverzwaring. Uit de risicoanalyse blijkt duidelijk wat de gevaren voor de luchtvaartveiligheid zijn. De ernst en frequentie zijn in een brainstormsessie met 3 leden van de MLA tot stand gekomen. De onderbouwing van de inschaling van de ernst en frequentie treffen we niet aan in het rapport, en is daarom voor de ADR niet te toetsen. De MLA heeft aantoonbaar gezocht naar externe experts om de risicoanalyse te versterken, maar dit is niet mogelijk gebleken. Ook bleken bronsystemen niet beschikbaar. Zodoende achten wij dit de best mogelijke aanpak gezien de beschikbare tijd.

2 Bevindingen

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen die uit het onderzoek komen. Aan de hand van de vragen uit het plan van aanpak wordt inzicht te geven in de toepassing van de Safety Case. Dit doen we aan de hand van de onderzoeks vragen uit het plan van aanpak.

2.1 De stappen in het risicoanalyseproces zijn conform de gebruikte methode Safety Case toegepast

In deze paragraaf wordt aan de hand van de subvragen nagegaan of met het uitvoeren van de methode Safety Case inzicht wordt gegeven in de risico's en de daaruit voorvloeiende beheersmaatregelen gerelateerd aan de vliegveiligheid.

De methode Safety Case is een door het NLR ontwikkelde methode van risicoanalyse die binnen Defensie wordt gebruikt bij het inventariseren en beoordelen van risico's gericht op veiligheid op militaire luchthavens. Overigens is de methodiek breder toepasbaar, omdat de stappen uit deze methode overeenkomen met andere risicomethodieken.

2.1.1 *De veranderingen als gevolg van de reorganisatie zijn duidelijk omschreven en voor de auditors te volgen.*

Met duidelijke wijze wordt hier bedoeld dat de beschrijving aansluit op het Definitieve Reorganisatie Plan en een duidelijke relatie legt met vliegveiligheid.

De veranderingen van de reorganisatie zijn in het Defensie Reorganisatie Plan (DRP) omschreven. Het betreft namelijk het resultaat (de opdracht) uit het DRP.

Deze verandering betreft de reductie van het aantal VTE. De reducties zijn soms letterlijk overgenomen uit het DRP en soms nader onderverdeeld. Daarnaast zijn drie punten genoemd die niet als opdracht in het DRP waren opgenomen. Het betreft hier:

- het mogelijk niet extern financieren van 3 VTE, omdat anders een reductie van 3VTE moet plaatsvinden om binnen de Numerus Fixus van 30 te komen;
- het per 1 januari 2017 opheffen van de bij het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) ondergebrachte functie van de Air Trafic Management (ATM) beleidsfunctie in Brussel;
- een beschrijving van de werklastverhogende ontwikkelingen sinds de reorganisatie.

De voorgestelde beheersmaatregelen uit het DRP zijn geëvalueerd in hoofdstuk 3.2, zoals te nemen efficiencymaatregelen. Echter, uit het evaluatierapport blijkt dat deze onvoldoende werken. Hierdoor zijn slechts een beperkt aantal andere maatregelen geïdentificeerd naast het toevoegen van VTE'n.

De veranderingen zijn beschreven en voor de auditors te volgen.

De aanleiding voor het uitvoeren van de risicoanalyse was dat in het evaluatierapport is opgenomen dat de reductie leidt tot risico's voor de vliegveiligheid. De SG verzocht om nadere uitleg door middel van een risicoanalyse op te nemen in het evaluatierapport. Bij het identificeren van de gevaren is met uitzondering van één punt een relatie met veiligheid gelegd, door oa. uitdrukking te geven aan een gevaarlijke situatie.

Alleen bij het punt in hoofdstuk 4.4.2 "identificatie van de gevaren" is geen relatie gelegd met de vliegveiligheid. Het betreft hier het vervallen van de secretariële en facilitaire ondersteuning (-1 VTE).

2.1.2 *De bedreigingen als gevolg van de verandering zijn meestal zo divers (op categorie) mogelijk geïdentificeerd*

Met de zo divers mogelijke identificatie wordt bedoeld dat de bedreigingen aansluiten op de in het DRP aangegeven veranderingen en een relatie hebben met de vliegveiligheid.

In de risicoanalyse is de beschrijving van de verandering omschreven als het verminderen van het aantal VTE als gevolg van het implementeren van de maatregelen uit het DRP.

De daarin opgenomen maatregelen vormen het uitgangspunt voor de risicoanalyse. De maatregelen zijn:

- Samenvoegen stafafdelingen en herbelegging secretariële ondersteuning (-3 VTE);
- Geen certificatie van en toezicht op trainingsmiddelen (-0,9 VTE);
- Temporiseren retroactieve certificering en nieuwe luchtvartaartesen (-1,5 VTE);
- Uitbesteden toezicht Kustwacht Caribisch Gebied (-0,5 VTE).

De laatste maatregel komt overigens niet meer in de risicoanalyse voor, omdat deze maatregel met toestemming van de SG is teruggedraaid.

Zoals onder punt 2.1.1. vermeld, zijn daarnaast nog punten genoemd die niet als opdracht in het DRP zijn opgenomen. De bedreiging is ook bij deze punten beschreven als het verminderen van het aantal VTE.

De in het DRP genoemde maatregelen en de aanvullingen daarop worden in de risicoanalyse als oorzaak cq gebeurtenis genoemd. Doormiddel van doorredeneren via oorzaak en gevolg wordt bij de meeste bedreigingen een relatie gelegd met de vliegveiligheid.

2.1.3 *Het risiconiveau is op een eenduidige wijze bepaald. De onderbouwing hiervan is niet gedocumenteerd.*

De frequentie en de ernst van de bedreigingen en het daaruit voortvloeiende risiconiveau is op een eenduidige manier vastgesteld. De frequentie en de ernst zijn in brainstormsessies bepaald. De onderbouwing van de inschaling van de ernst en frequentie treffen we niet aan in het rapport, en is daarom voor de ADR niet te toetsen. Daarnaast kon geen gebruik worden gemaakt van bronsystemen, omdat deze gegevens niet beschikbaar zijn.

In de Safety case staan vijf frequentie categorieën genoemd. In de risicoanalyse maakt de MLA gebruik van acht categorieën. Sommige in de Safety case genoemde categorieën zijn in de risicoanalyse uitgesplitst. Voor het bepalen van de ernst zijn in de Safety Case vijf categorieën genoemd, terwijl in de risicoanalyse er zes worden gebruikt. Dit leidt tot een verfijning van de categorieën, maar heeft naar onze mening geen invloed op de resultaten van de analyse.

In de risicoanalyse is geen onderbouwing aangetroffen waarom het risico in een bepaalde frequentie of ernst categorie is ingedeeld. De frequentie en de ernst worden in paragraaf 4.4.3 van de risicoanalyse als resultaat weergegeven. De redenering is niet opgenomen.

Om deze te onderbouwen had gebruik gemaakt kunnen worden van bronsystemen waarin de ernst en de frequentie van de bedreiging zijn opgenomen. Echter, historische data zijn binnen de MLA niet beschikbaar.

De gebeurtenis (het verminderen van het aantal VTE's) is in de risicoanalyse door een oorzaak gevolg analyse verder geanalyseerd. Dit leidt tot de gedefinieerde gevaren. Deze gevaren zijn het gevolg en worden hiermee zichtbaar gemaakt. Vervolgens is per gevolg aangegeven hoe de frequentie en de ernst wordt ingeschat. Hierbij is een koppeling gemaakt met datgene waaraan schade wordt toegebracht, zoals schade aan mensen, materieel, politieke schade. In de beschrijving van de risico's in hoofdstuk 4.4.2 wordt echter niet aangegeven waaraan de schade wordt toegebracht. In tabel 4.4.3 is de relatie wel aangegeven. De indeling in categorie aspecten, zoals schade aan materieel of mensen, is daarom voor de auditors niet te reproduceren.

Door ons is niet inhoudelijk vast te stellen of de risicomatrix juist is gevuld, vanwege het eerder genoemde ontbreken van de onderbouwing van de ernst en frequentie. Wel hebben we kunnen vaststellen dat de matrix overeenkomstig de categorisering is ingevuld.

2.1.4 *De mitigerende maatregelen en restrisico's zijn bepaald in een brainstormsessie en sluiten op de geïdentificeerde risico's aan.*

De mitigerende maatregelen zijn bepaald in een brainstormsessie, waarbij elke deelnemers afzonderlijk een inschatting heeft gemaakt. De mitigerende maatregelen sluiten aan op de geïdentificeerde risico's. Dit komt tot uiting in tabel 4.4.4. Mitigerende maatregelen en restrisico's, waarin het risicoscenario is gekoppeld aan de maatregelen.

In de risicoanalyse is beschreven hoe het verminderen van het aantal VTE'n leidt tot het gevaar voor vliegveiligheid. Van hieruit is verder geredeneerd. Als eerste mitigerende maatregel is genoemd het uitbreiden van de formatie. Deze uitbreiding is gelijk aan de in het DRP genoemde vermindering. Voor de ontwikkelingen na de reorganisatie is de maatregel het uitbreiden van het aantal VTE genoemd.

Voor het mitigeren van de restrisico's worden verschillende mogelijkheden genoemd. Het varieert van het inhuren van capaciteit tot samenwerken met externe partijen en halveren van het aantal continueringaudits. Onderbouwing van de effecten van deze maatregelen vindt in paragraaf 4.5.2 "Beschouwing van de mitigerende maatregelen en de restrisico's" plaats.

2.1.5 *De risk appetite is door de MLA vastgesteld*

In paragraaf 4.5.3 is opgenomen dat het (rest)risico niet hoger mag zijn dan M(edium)/L(ow) of L(ow). Hierbij is aangesloten op de in de Safety Case aangegeven indeling met de opmerking dat de risicoanalyse van de MLA uitgaat van meerdere waarderingsniveaus. De door de MLA gehanteerde indeling wijkt, behoudens de nadere detaillering, niet af van de in de Safety Case aangeven indeling.

Door het opnemen van de risk appetite in de risicoanalyse onderschrijven de opstellers deze waardering. In het evaluatierapport wordt de SG ter overweging gegeven om de risico's met het niveau M(edium) te accepteren. Niet bekend is of deze waardering door de (P)SG als eerst hogere leidinggevende wordt onderschreven.

2.2 Als techniek is alleen de brainstormsessie gebruikt.

2.2.1 Gebruikte technieken

In de Safety case zijn verschillende technieken genoemd om bedreigingen te identificeren. Ten eerste wordt de brainstormsessie genoemd. Gewoonlijk is dit de eerste stap en dient om zo veel mogelijk bedreigingen van zo diverse mogelijke aspecten te identificeren. Daarnaast kunnen bedreigingen ook worden geïdentificeerd met behulp van databases, checklists, lessons learned, debriefingverslagen, ervaringen uit andere operaties of op basis van kennis en ervaring van de verantwoordelijke veiligheidsfunctionarissen.

Uit de ons ter beschikking gestelde documenten blijkt dat er alleen gebruik is gemaakt van de techniek brainstormsessie. Wel zijn de MT leden van de MLA geraadpleegd. Binnen de relatief nieuwe organisaties als de MLA is nog te weinig historie aanwezig om van deze middelen gebruik te kunnen maken. Ook extern is volgens MLA nog onvoldoende historische informatie aanwezig over Militaire Luchtvaart Autoriteiten die bruikbaar is ter onderbouwing van de brainstorm resultaten.

2.2.2 Toepassing van de techniek

De brainstormsessie is als volgt toegepast. Allereerst is beoordeeld of de safety Case een passende methode is. Deze methode is verfijnd om het passend te maken voor organisatorische vraagstukken. Vervolgens zijn in brainstormsessies risico's geïdentificeerd en frequentie en de ernstinschatting gemaakt. De leden hebben hierbij afzonderlijk een inschatting gemaakt, waarbij vervolgens op basis van de diverse beoordelingen een gemiddelde is genomen. Daarna zijn de eindresultaten ter validatie voorgelegd aan de MT leden. Dit heeft in enkele gevallen nog geleid tot een bijstelling van de uitslag uit de brainstormsessie.

2.3 Management Team van MLA heeft de risicoanalyse uitgevoerd

Om zoveel mogelijk gebeurtenissen en gebeurtenissen van zo divers mogelijke aspecten te identificeren is het belangrijk dat experts van diverse betrokken werkterreinen bij de brainstorm aanwezig zijn.

2.3.1 Deelnemers MLA medewerkers

Aan de risicoanalyse hebben deelgenomen Directeur MLA, Hoofd Stafafdeling Kwaliteit & Juridische Zaken en de MLA veiligheidsspecialist, vanwege zijn kennis op het gebied van risicomanagement. Vanuit hun managementpositie hebben deelnemers overzicht op de MLA. Daarnaast zijn de MT leden betrokken. Dit zijn de hoofden van de drie lijnafdelingen van de MLA. Er zijn verder geen specialisten betrokken geweest.

2.3.2 Er zijn geen externen betrokken

Naast de deelnemers uit de MLA zijn geen externe partijen geraadpleegd. Door het raadplegen van externe partijen wordt een breder beeld gekregen van de ontwikkelingen en kunnen de eigen beelden worden versterkt.

Door vanuit verschillende invalshoeken de risico's te benoemen en waarderen wordt de risico-analyse onafhankelijker. Dit is door de MLA onderkend, maar geïdentificeerde deskundigen bleken niet in staat om mee te werken aan de risicoanalyse.

3 Aanleiding en aanpak

3.1

Aanleiding opdracht

In het ‘Evaluatierapport Reorganisatie Militaire Luchtvaart Autoriteit’ wordt geconcludeerd dat de MLA de haar opgedragen taken sinds de reorganisatie niet meer naar behoren kan uitvoeren en dat daarmee ongewenst risico’s zijn geïntroduceerd in de borging van de luchtvaartveiligheid bij Defensie. Dit is volgens de MLA vooral te wijten aan de reductie van de formatie en aan nieuwe werklast verhogende ontwikkelingen sinds de reorganisatie, waardoor een onbalans is ontstaan tussen de uit te voeren taken en de hiervoor beschikbare capaciteit. MLA heeft voorgesteld om deze risico’s te mitigeren door uitbreiding van de formatie. Deze voorlopige conclusies zijn door de MLA gedeeld met de medezeggenschap en de (P)SG. In de besprekings van deze resultaten met de SG en de PSG is de MLA gevraagd om verdiepend inzicht te geven in de risico appreciatie van de MLA. Tevens is gevraagd of er naast het claimen van formatie uitbreiding nog andere maatregelen mogelijk zijn om de onderkende risico’s te mitigeren. Naar aanleiding van de besprekking met de SG en PSG heeft de MLA een risicoanalyse uitgevoerd.

De uitgevoerde risicoanalyse geeft een verdiepend inzicht in de risico’s als gevolg van de reductie en de nieuwe werklast verhogende ontwikkelingen sinds de reorganisatie van de MLA. Tevens geeft deze risicoanalyse - naast formatie uitbreiding - ook inzicht in enkele andere maatregelen om deze onderkende risico’s te mitigeren. De SG heeft op basis van deze resultaten besloten om de risicoanalyse uit het evaluatierapport door een onafhankelijke instantie- zijnde de ADR- te laten valideren. Parallel aan deze validatie wordt het evaluatierapport beoordeeld door DS/Plannen.

De ADR heeft hierbij aangegeven te kunnen kijken naar het proces (de manier waarop de risicoanalyse is uitgevoerd) en daar wat van te vinden, maar geen uitspraak te kunnen en te zullen doen over de juistheid van de uitkomsten.

Doelstelling en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

Inzicht te geven of de wijze waarop de MLA de risicoanalyse, met behulp van de gebruikte methode Safety Case, heeft toegepast toereikend is voor het bepalen voor de vliegveiligheidsrisico’s.

Dit moet de opdrachtgever mede in staat stellen een afweging te maken bij het nemen van een beslissing over de resultaten van de uitgevoerde risicoanalyse.

3.2

Aanpak

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag en de subvragen zijn verschillende documenten bestudeerd en een interview met Plv D-MLA gehouden. Het dossier bestaat uit hoofdstuk 4 “ Risicoanalyse” van het Evaluatierapport. Bij de intake werd meegeleid dat alle informatie is opgenomen in hoofdstuk van het evaluatierapport. Na bestudering van de stukken zijn de resultaten ter toetsing en als hoor en wederhoor teruggelegd op de Plv D-MLA.

Voor het borgen van kwaliteit is Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) uitgevoerd.

Dit onderzoek betreft een onderzoeksopdracht waarop de beroepsstandaarden van het IIA van toepassing zijn.

3.2.1 Openbaarmaking

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Het rapport over dit onderzoek is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, is verantwoordelijk voor de distributie en de plaatsing op de website van de rijksoverheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

3.2.2 Verspreidingskring rapportage

Het rapport wordt uitgebracht aan de Plaatsvervangend Secretaris Generaal van het Ministerie van Defensie en in afschrift aan de Directeur Militaire Luchtvaart Autoriteit.

Den Haag, 26 september 2016

Bijlage managementresponse

Managementreactie PSG op Validatie risicomatrix MLA

Op 25 juli 2016 heb ik van de ADR het eindrapport "Validatie risicoanalyse MLA" in ontvangst genomen. Ik stel vast dat de ADR enkele kanttekeningen plaatst bij de door de MLA uitgevoerde risicoanalyse. Het niet kunnen betrekken van externe deskundigen en het ontbreken van de weging van de risico's, de onderbouwing van de inschaling van de ernst en frequentie zijn hier een gemis. Maar ook het ontbreken van argumentatie voor het kiezen van het risicoprofiel en het onderbelicht laten van maatregelen gericht op efficiency of andere organisatorische maatregelen zijn genoemd als kanttekening. Verder stelt de ADR dat zij zich gericht heeft op het proces van totstandkoming en niet op een inhoudelijke toets of de uitkomsten juist zijn.

Duidelijk is wel dat de MLA zich moeite heeft getroost de maatregelen uit het evaluatierapport reorganisatie MLA af te zetten tegen de effecten die dit kan hebben voor de vliegveiligheid. Op basis hiervan heeft de MLA prioriteiten gesteld, waaraan ik invulling heb gegeven door een recent doorgevoerde uitbreiding van het functiebestand. Aanvullend hierop wordt bezien of verdere maatregelen kunnen worden genomen. Dit hangt zowel samen met een beperkte, aanvullende uitbreiding als met mitigerende maatregelen die door de MLA zelf worden uitgevoerd.

Ik dank de ADR voor haar werkzaamheden.

De Plaatsvervangend Secretaris-generaal

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00