

Digivaardig bij de gemeente: een verkenning



Inleiding

Digitale vaardigheden worden steeds belangrijker in onze samenleving. De dienstverlening van gemeenten vindt meer online plaats, medewerkers gaan mobieler werken en ook ontwikkelingen als big data en smart city doen bij gemeenten hun intrede.

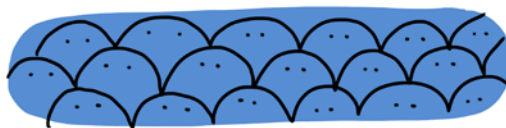
Om met deze ontwikkelingen mee te kunnen gaan worden de zogenaamde digitale vaardigheden van gemeente-ambtenaren belangrijker. Immers, deze moeten voldoende zijn om hun werk goed uit te voeren. Maar, wat betekent 'digivaardig' precies? Waar heb je het dan over, hoe meet je het en hoe verbeter je die digivaardigheden?

Het A+O fonds Gemeenten heeft in 2018 een beknopte verkenning uitgevoerd onder gemeenten om na te gaan hoe gemeenten de digivaardigheid van hun ambtenaren stimuleren. Een aantal gemeenten blijkt hier al actief mee aan de slag te zijn gegaan. Veel andere gemeenten gaven aan dat ze wel graag willen starten en het belang van het onderwerp inzien, maar dat ze er nog niet mee zijn gestart.

In deze publicatie verkennen we het onderwerp 'digivaardig bij gemeenten'. We geven een globaal overzicht, op basis van gesprekken met verschillende gemeenten (Apeldoorn, Utrecht, Zoetermeer, Rotterdam, Den Haag, Stichtse Vecht, Helmond, Hof van Twente) en onderzoek van de Universiteit Twente door dr. Alexander van Deursen. Dit is aangevuld met bevindingen en uitspraken van de bijeenkomst 'Hoe digivaardig zijn de ambtenaren in uw gemeente?', georganiseerd door het A+O fonds Gemeenten op 18 april 2018.

Meer informatie is onder andere te vinden op de website van het A+O fonds gemeenten: www.aeno.nl/digivaardig

HOE KRIJGEN WE IEDEREEN
EFFICIENT DIGITAAL OPGELEID?



De vragen die centraal staan in deze publicatie:

- Wat verstaan gemeenten onder 'digivaardig'?
- Hoe bepaal je of een ambtenaar digivaardig is?
- Hoe verbeter je digitale vaardigheden?
- Hoe versterk je bewustzijn en motivatie?

Wat verstaan gemeenten onder 'digivaardig'?

Op de vraag wat gemeenten verstaan onder digitale vaardigheden komt een breed scala aan antwoorden naar voren. De volgende vier soorten vaardigheden worden vaak genoemd:

1 Operationele vaardigheden | ICT skills

- Software skills, bijvoorbeeld omgaan met het Office pakket;
- Hardware skills, de printer/scanner kunnen gebruiken.

2 Informatievaardigheden | (Social) Mediawijs

- Informatie op internet kunnen vinden en beoordelen op betrouwbaarheid;
- Verantwoordelijk omgaan met (social) media.

3 Strategische vaardigheden | Digiwaardig | Digitaal samenwerken

- Strategisch toepassen van ICT skills;
- Mindset gericht op ontwikkeling van digitale mogelijkheden;
- Werken in de cloud;
- Efficiënt digitaal samenwerken.

4 Digitale veiligheid

- Verantwoordelijk omgaan met persoonsgegevens en vertrouwelijke gegevens;
- Kennis van veilig internet gebruik (ook buiten kantoor).

Het verschilt per gemeente op welke van de vier aspecten de focus ligt. Momenteel zijn de meeste gemeenten vooral bezig met het verbeteren van de operationele vaardigheden. De operationele vaardigheden zijn ook een voorwaarde om de andere aspecten te kunnen beheersen.

Hoe bepaal je of een ambtenaar digivaardig is?

Wanneer is iemand digivaardig? En hoe kan je dat bepalen? In deze paragraaf gaan we in op deze vragen.

Of een ambtenaar voldoende digivaardig is, wordt sterk beïnvloed door de gemeente waar hij/zij werkt, de functie die iemand heeft en de aanleiding en doelen om de digivaardigheden te willen verbeteren. Verder zijn digitale vaardigheden dynamisch. 'Digivaardigheid' is geen punt dat je bereikt in je leven en daarna klaar bent, het is een vaardigheid die je moet onderhouden en verbeteren, gerelateerd aan de context waarin je werkt en leeft. 'Digivaardig zijn' is dan ook meer een houding of mindset, waarbij een persoon zich actief verdiept in het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden in het omgaan met nieuwe digitale ontwikkelingen.

Veel gemeenten hebben de behoefte om een goed beeld te krijgen van de digivaardigheden van hun ambtenaren als zij deze willen gaan versterken. Als startpunt van het project, om te bepalen welke interventies nodig zijn en ook om later te kunnen evalueren of je na de interventies het bereikte doel hebt gerealiseerd.

Bij het bepalen van de startsituatie denk je al snel aan een meting: een enquête of test onder de ambtenaren om te bepalen hoe zij 'scoren'. Met zo'n nulmeting 'meet' je de digitale vaardigheden van een medewerker en zo krijg je ook een beeld van de digivaardigheden binnen de organisatie.

Maar voordat er een meting wordt ingezet is het goed om na te denken over een tweetal vragen:

- 1 Is de meting bedoeld om de individuele medewerker inzicht te geven in de eigen vaardigheden? En deze op basis van de meting door te verwijzen naar passende manieren om de vaardigheden te verbeteren?
- 2 Is de meting bedoeld om een beeld te hebben op organisatie- of afdelingsniveau?

Gemeenten die een nulmeting hebben gebruikt, zijn verdeeld over de effectiviteit daarvan. Het meten van de digivaardigheden brengt kansen, maar ook risico's met zich mee.

Een nulmeting kan negatieve reacties oproepen bij medewerkers als zij deze zien als een test die bepaalt of ze nog goed genoeg zijn voor hun werk. Medewerkers die onzeker zijn over hun digivaardigheid zullen de meting als onveilig ervaren. Medewerkers die zichzelf zeer vaardig voelen, vinden zo'n meting bij voorbaat onnodig. Het is dus belangrijk dat de gemeente het doel van de test goed uitlegt en deze zo veilig mogelijk maakt voor de medewerkers. Bijvoorbeeld deze inricht op een manier waarin de medewerker zelf inzicht krijgt in de digivaardigheid en vervolgens een zo goed mogelijk advies krijgt voor een vervolgstap. En de medewerker zelf bepaalt of hij/zij de uitslag bespreekt met de leidinggevende of HR-adviseur. De organisatie krijgt alleen de resultaten op groepsniveau (minimaal 10 personen) te zien, zodat anonimiteit gewaarborgd is.

Natuurlijk biedt een meting ook belangrijke kansen:

- Door de digivaardigheden van een medewerker te meten, wordt in kaart gebracht waar iemands sterke en zwakke punten liggen. Hierdoor kan de gemeente de juiste training aanbieden en hoeft de medewerker niet onnodig aan de slag met een training die hij/zij niet nodig heeft. Dit werkt motiverend voor de medewerker en bespaart daarnaast tijd.
- Een effectmeting geeft inzicht in de vooruitgang na een interventie. Door bij de start en na afloop van een trainingsprogramma een test in te vullen, wordt er goed in beeld gebracht hoeveel voortgang is geboekt. Dit werkt motiverend voor de medewerker en is interessant voor de gemeente om te meten hoe effectief de trainingen zijn.

Als een gemeente besluit om een nulmeting uit te voeren dan is er de keuze om deze zelf te ontwikkelen of een extern bedrijf in te schakelen. Veel gemeenten kiezen er voor om dit te laten doen door een externe partij, waarbij dat bureau ook aansluitende trainingen aanbiedt. De gemeente Den Haag heeft een eigen nulmeting ontwikkeld die zich specifiek richt op de vaardigheden die voor de gemeente van belang zijn.



TIP: Om organisatiebreed een aanpak uit te rollen is in de praktijk lastig omdat er zo veel verschillende functies/medewerkers zijn. Om dat te vereenvoudigen kun je werken met 'persona's', archetypes medewerkers, waarna je in kaart brengt welke digitale vaardigheden een persona nodig heeft voor haar/zijn werk.



Praktische tips van gemeenten voor de nulmeting Digivaardigheid

- Begin bij de managers/afdelingshoofden/teamleiders en zorg dat zij achter het project (met meting en leertraject) staan. Als er geen draagvlak is onder het leidinggevend personeel is het risico groot dat er ook geen draagvlak is in de rest van de organisatie.
- Zorg er voor dat medewerkers weten waarom ze getest worden en dat er geen negatieve consequenties aan verbonden zijn. Zet hier bij voorkeur de teamleiders of afdelingshoofden voor in, zij zullen deze boodschap beter over kunnen dragen.
- Geef medewerkers de mogelijkheid om de nulmeting over te slaan en direct bij het laagste niveau in het leertraject te beginnen.
- Maak gebruik van een adaptieve test. Dit is een techniek waarbij de moeilijkheidsgraad van de test zich aanpast aan de deelnemer. Een persoon die veel vragen goed heeft, krijgt steeds moeilijkere vragen en andersom. Zo blijft de test voor iedereen uitdagend en kun je beter de digitale vaardigheden van een persoon inschatten.
- Bied medewerkers standaard een persoonlijk gesprek aan na afloop van de nulmeting. Voor de medewerkers die verrast zijn door de uitslag is dit een vangnet en kan de begeleider de uitslag relativeren en er een positieve draai aan geven. Tijdens het gesprek wordt gekeken naar de individuele groeimogelijkheden en trainingen die passen bij de persoon.

Hoe verbeter je digitale vaardigheden?

Voor wat betreft de inhoud: Er is een groot aanbod aan kant en klare trainingen beschikbaar. De meeste trainingen die worden aangeboden richten zich op de operationele vaardigheden, oftewel de basis ICT-vaardigheden. De gemeenten geven zelf aan dat dit op termijn niet voldoende is.

Een ander aspect bij het verbeteren van de digivaardigheden is de vraag of de gemeente dat verplicht maakt of vrijwillig. Het beeld is dat steeds meer gemeenten het hebben van voldoende digivaardigheid als een noodzakelijke 21ste eeuwse vaardigheid zien en daarom van hun medewerkers vereisen dat zij voldoende digivaardig zijn.

Veel gemeenten laten een extern bedrijf trainingen verzorgen. Op de website van het A+O fonds Gemeenten is een [overzicht](#) te vinden van de bureaus die de gemeenten uit deze verkenning gebruikten. Maar gemeenten kunnen ook hun eigen medewerkers inzetten: bij gemeente Stichtse Vecht geven eigen medewerkers korte trainingen over een specifiek softwarepakket of specifieke vaardigheid.

De wijze waarop digivaardigheden worden verbeterd, verschilt per gemeente. Globaal zien we de volgende methoden:

- 1 Klassikale trainingen;
- 2 Digitale leeromgeving;
- 3 Persoonlijke begeleiding;
- 4 Blended learning.

1 Klassikale trainingen

Klassikale training in digitale vaardigheden is geschikt voor mensen die nog niet zo veel operationele vaardigheden hebben. Daarnaast zijn er ook personen die simpelweg liever in een lokaal zitten met anderen omdat ze het onaantrekkelijk vinden om zelfstandig te leren. Voor deze groepen is klassikale training de beste oplossing. In een klassikale les is ook veel persoonlijke aandacht mogelijk.

Er is een trend waarin klassikale trainingen in verkorte vorm worden aangeboden, bijvoorbeeld in de vorm van een lunchsessie van een (half) uur. De deelnemer leert in deze zogenaamde micro-training uitgebreid over één specifiek onderwerp.

Stichtse Vecht: Digibar

De Digibar biedt op vrijblijvende basis korte workshops van 30 minuten aan. De workshops worden gegeven door medewerkers die extra bekwaam zijn in een specifiek thema, zoals MS Office, social media, etc. De workshops zijn kort en krachtig en focussen op specifieke leerdoelen, zoals 'Hoe gebruik je e-mailregels in Outlook?' of 'Hoe werkt Trello?'. Deelname aan de trainingen is geheel vrijblijvend.

2 Digitale leeromgeving

Online leren heeft een groot aantal voordelen, maar is niet voor iedereen geschikt. De voordelen zijn dat medewerkers de lessen op elk moment en elke plek kunnen volgen. Ze kunnen zelf selecteren welke training zij interessant vinden. Daarnaast biedt een online training de mogelijkheid om je eigen leertempo aan te houden.

Veel gemeenten bieden via hun eigen leerportaal online trainingen aan in omgang met Office programma's. Sommigen bieden ook online trainingen aan die zich richten op andere digitale vaardigheden, zoals digitale veiligheid of informatievaardigheden.

Nadelen van online leren zijn dat het zekere operationele vaardigheden vereist en dat een medewerker zelfstandig moet kunnen leren. Dit vraagt verantwoordelijkheid en motivatie van een medewerker die niet bij iedereen aanwezig is. De taak voor de gemeente is om deze leerweg zo prettig mogelijk te maken en de motivatie van medewerkers te stimuleren.

Overigens geven veel gemeenten aan dat de online leeromgeving niet vanzelf een doorslaand succes is. Medewerkers beginnen wel met het volgen van trainingen, maar maken ze niet af. Dat vraagt dus bijvoorbeeld om vriendelijke reminders van het systeem.



TIP: Klassikaal leren met collega's van een afdeling, waarbij collega's elkaar ook helpen, resulteert in erg positieve reacties in Den Haag. Volledig digitaal werken (in een online leeromgeving) geeft minder resultaat, omdat digitaal leren voor sommigen een te grote stap is.

3. Persoonlijke training

In de gemeente Utrecht loopt een succesvol project waarbij aan kleine groepen computerles wordt gegeven door Digihelden. In deze lessen is vooral aandacht voor vaardigheden die van direct belang zijn voor het werk. Bij andere gemeenten is de inzet van personal trainers of digicoaches een aanpak. Deze coaches maken een één-op-één afspraak met een medewerker en in een half uur of uur leert de coach een aantal handige tips en vaardigheden aan de medewerker. Deze aanpak is ook zeer geschikt voor managers die over het algemeen

Gemeente Utrecht: Digihelden

De Digihelden hebben een standaard pakket ontwikkeld vanuit de vraag 'Hoe maak je de organisatie digivaardiger?'. De insteek was om een laagdrempelig programma te ontwikkelen om ook de medewerkers te helpen die nog helemaal niet digivaardig zijn. In dit programma wordt over de duur van een maand gewerkt met een afdeling of team.

De kracht van de Digihelden is dat ze zichzelf makkelijk aanspreekbaar en behulpzaam opstellen, zodat medewerkers meer vragen durven te stellen. Het kan lastig zijn voor medewerkers om aan hun teamleider toe te geven dat ze iets niet begrijpen en de Digihelden zorgen ervoor dat er een open gesprek ontstaat, zodat ze persoonlijke hulp kunnen bieden. De Digihelden leveren daarmee training op maat.

De eerste sessie wordt plenair gehouden en hierin wordt het programma toegelicht. Vervolgens bieden de Digihelden kleine groepslessen, maar ook privésessies waarin ze medewerkers gericht kunnen helpen. Bij de buitendienst wordt zelfs aangeboden om aan privé zaken te werken, zoals het aanvragen van een DigiD. Dit zorgt binnen deze groep voor de nodige extra motivatie.

De Digihelden werken sterk vanuit de vraag. Binnen de afdeling en per individu wordt gekeken wat er nodig is, en

daar wordt vervolgens op ingespeeld. De sessie moet leuk, interactief en interessant blijven, zodat het de deelnemers aanspreekt. Zonder deze elementen wordt het onderwerp digivaardig door de meesten als erg saai ervaren.

Na afloop van de trainingsmaand blijven de Digihelden een aanspreekpunt voor de medewerkers.



N.B. Het hele verhaal van de Digihelden is te lezen in het A+O Magazine 61 op www.aeno.nl/over-ao/magazine

Hoe versterk je bewustzijn en motivatie?

Een gebrek aan motivatie is één van de vaker genoemde grootste barrières als het aankomt op het leren van nieuwe kennis en nieuw gedrag. In de praktijk lijkt een deel van de medewerkers niet intrinsiek gemotiveerd om zijn/haar digivaardigheden te verbeteren.

Redenen hiervoor kunnen zijn:

- Zich niet bewust zijn van het feit dat digivaardigheid ook voor hen van groot belang is;
- Slechte ervaringen met eerder leren, waardoor ze leersituaties mijden;
- Een fixed mindset hebben waarbij je uitgaat van digivaardig als een vast kenmerk van jezelf. "Ik ben nu eenmaal niet zo'n digitaal type, dat is niets voor mij en kan ik dus ook niet leren."

Het achterhalen van de redenen waarom medewerkers niet digivaardig zijn en ook niet geïnteresseerd zijn om dat te verbeteren, levert informatie op die de gemeente kan gebruiken om de motivatie te versterken. Vraag er dus na bij medewerkers!

Een belangrijke stap naar motivatie is bewustwording. Door de dagelijkse werkzaamheden hebben medewerkers het te druk om zelfstandig bezig te zijn met veranderingen om zich heen en voorbereiding op de toekomst. Een gemeente doet er goed aan om het thema digivaardig op de kaart te zetten. Gebruik hierbij een positieve insteek! Benadruk wat de kansen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van slimmer werken.



TIP: Door middel van een kick-off dag zorg je ervoor dat er met een positieve blik gekeken wordt door met elkaar te spreken over de ontwikkelingen die de gemeente door gaat maken en de skills die daarvoor gevraagd worden van het personeel. Zorg er voor dat de meting/trainingen kort hierna beginnen, zodat de medewerkers gelijk aan de slag kunnen.



Negatieve ervaringen met leren en een fixed mindset zijn te beïnvloeden door het bieden van begeleiding en een leeraanbod dat goed aansluit bij de medewerkers en waarbij de medewerker kleine stappen kan zetten. Elke succeservaring draagt bij aan de motivatie om meer te leren.

Hoe beter het aanbod en de begeleiding, des te meer motivatie dit zal opwekken onder de medewerkers. Hierbij gaat het niet alleen over het trainingsaanbod. Veel gemeenten hebben een online portaal waar medewerkers hun digivaardigheden testen, zich in kunnen schrijven voor klassikale trainingen, online trainingen volgen en hun eigen voortgang kunnen bekijken. De medewerkers moeten voldoende tijd krijgen om de trainingen ook echt te gaan volgen. Een goed communicatietraject is belangrijk en zorgt voor een goede 'vibe' ten aanzien van trainen.

Verplichte of vrijwillige deelname? Dit is een lastig vraagstuk voor veel gemeenten. De keuze hangt sterk af van de organisatiecultuur en de aanleiding. Beide opties brengen voor- en nadelen met zich mee.

Een verplicht traject is de snelste weg naar een hoge participatiegraad en vraagt een hele goede onderbouwing. Als een gemeente voor alle medewerkers een tablet aanschaft, dan is een verplichte training om er mee om te leren gaan te begrijpen. De gemeente kan dan voor degenen die willen, extra leerstof aanbieden in een niet-verplichte training.

Bij een vrijblijvend traject kiezen medewerkers zelf of, wanneer en aan welke trainingen ze meedoen. Hierdoor weet je zeker dat deelnemers sterker gemotiveerd zijn ten opzichte van medewerkers die verplicht meedoen. De ervaring leert echter dat juist de mensen die al digivaardig zijn zich sneller aanmelden voor trainingen en juist de mensen die minder digitaal vaardig zijn, minder snel.

Een middenweg lijkt passend. Een verplicht traject waarbij de deelnemers zelf kiezen voor welke trainingen ze gaan volgen en deze ook zelfstandig inplannen. Het vereist wel een of meerdere projectleiders die het thema onder de aandacht en het aanbod aan trainingen up to date houden. Ook de leidinggevenden spelen hier een belangrijke rol. Zij kunnen bijvoorbeeld tijdens evaluatiegesprekken aansturen op bepaalde trainingen en in gesprek gaan met medewerkers die weinig initiatief tonen.



TIP: Begin bij het managementteam om gedragsverandering in gang te zetten. Zij moeten inzien hoe het verbeteren van de digivaardigheid de uiteindelijke resultaten ten goede komt.

Tot slot

Het A+O fonds Gemeenten heeft in april 2018 een bijeenkomst georganiseerd met als thema 'Hoe digivaardig zijn de ambtenaren in uw gemeente? Het doel van deze bijeenkomst was om gemeenten de kans te bieden de kennis en ervaringen te delen met andere gemeenten en hun eigen aanpak te verrijken. Tijdens deze bijeenkomst is er gesproken door Janneke Kromkamp (Gemeente Den Haag), Lucianne Bouman-Vermeulen (Gemeente Rotterdam), Anke Driessen, Iris Korvemaker en Maaïke de Vries (Gemeente Utrecht) en Mirjam Koehorst en Ester van Laar (Universiteit Twente). Na afloop van de bijeenkomst is de deelnemers gevraagd de belangrijkste tips op te schrijven. Deze zijn uitgewerkt en ontwikkeld tot twee overzichten met tips:

Deze tips en meer informatie over de praktijken in deze verkenning zijn te vinden op www.aeno.nl/digivaardig



6 tips om medewerkers te motiveren aan hun digivaardigheden te werken

- 1 Creëer bewustwording van eigen digitale vaardigheden onder medewerkers.**
 - Laat zien waarom het verbeteren van digivaardigheden nuttig en noodzakelijk is.
 - Maak de medewerkers bewust van de (persoonlijke) voordelen.
- 2 Stimuleer intrinsieke motivatie.**
 - Maak het leuk!
 - Geef de medewerkers tijd en ruimte.
 - Zorg dat de training aansprekend en laagdrempelig is.
- 3 Bevorder samenwerking binnen en tussen de afdelingen.**
 - Laat de medewerkers gezamenlijk aan hun digivaardigheden werken.
 - Zorg dat medewerkers zich veilig voelen om ook onderling vragen te stellen en kennis te delen.
- 4 Werk vanuit de vraag.**
 - Gebruik de input die medewerkers zelf aanleveren.
 - Pijl wat de medewerkers nodig hebben en waar ze tegen aan lopen om zo training aan te bieden die goed bij ze past.
- 5 Zorg voor maatwerk en persoonlijke aandacht.**
 - Zorg dat de training aansluit bij de behoefte van de deelnemer.
- 6 Geef de medewerkers een zeker gevoel van vrijheid en autonomie binnen het programma.**
 - Zorg er bijvoorbeeld voor dat ze de keuze hebben met welke training ze beginnen.

EN:
Het laatste redmiddel is extrinsieke motivatie.

- Een duw in de rug kan helpen bij de groepen die uit zichzelf geen actie ondernemen.



powered by
A+O fonds Gemeenten



5 tips om binnen de organisatie aan de slag te gaan met digivaardig

- 1 Gemeenten moeten onderling meer samenwerken en kennis uitwisselen.**
 - Zo kunnen ze leren van elkaars successen en valkuilen.
- 2 Blended learning is essentieel.**
 - Online waar het kan, klassikaal waar het moet.
- 3 Bepaal wat de belangrijkste digivaardigheden zijn en stel concrete doelen.**
 - Dit kan voor elke gemeente anders zijn!
- 4 Creëer bewustwording in de organisatie, laat zien wat de kansen zijn.**
- 5 Een nulmeting is goed, maar...**
 - Houd de test kort.
 - Weet wat je precies wilt meten.
 - Bied de keuze aan om de test over te slaan en direct met de training te beginnen.

OF: Niet testen, gewoon beginnen.
Dit is organisatie specifiek!



powered by
A+O fonds Gemeenten

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Projectleider

Marieke de Feyter

Eindredactie

Martine van Dijk

Met medewerking van

Abel Koppert, Janneke Kromkamp,
Martine van Dijk en Marieke de Feyter

Vormgeving en productie

insandouts communication design print

Illustraties

Rob van Barneveld

Beeld cover

Kees Winkelman

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds
Gemeenten, Den Haag, december 2018

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

