



Inspectie Justitie en Veiligheid  
*Ministerie van Justitie en Veiligheid*

# Beeld Veiligheidsregio Haaglanden

*Kwaliteitszorg*

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding	3
1.2	Doel en onderzoeksvragen	3
1.3	Operationalisering	4
1.4	Beoordelingskader	5
<b>2</b>	<b>Bevindingen en beoordeling</b>	<b>6</b>
2.1	Verantwoording aan algemeen bestuur	6
2.2	Evalueren van risicobeheersing, voorbereiding en uitvoering	7
2.3	Leren en bijstellen intern	8
2.4	Leren extern	8
2.5	Toepassing kwaliteitszorg-aspecten verantwoorden, leren en bijstellen	9
	<b>Bijlagen</b>	
<b>I</b>	<b>Beoordelingskader</b>	<b>10</b>
<b>II</b>	<b>Wederhoortabel</b>	<b>14</b>
<b>III</b>	<b>Afkortingen</b>	<b>24</b>



# 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, vakbekwaamheid van 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 onderwerpen zijn onderzocht in acht of negen verschillende veiligheidsregio's. Het onderzoek 'Kwaliteitszorg' is uitgevoerd in acht veiligheidsregio's waaronder de veiligheidsregio Haaglandenn.

### 1.2 Doel en onderzoeksvragen

De Inspectie ziet een goed werkend kwaliteitszorgsysteem<sup>1</sup> als een belangrijke randvoorwaarde voor het (blijvend) goed kunnen functioneren van de veiligheidsregio. Door middel van kwaliteitszorg krijgen organisaties zicht op processen en prestaties, wat mogelijkheden biedt voor (tijdige) bijsturing. Bovendien biedt het toepassen van kwaliteitszorg goede mogelijkheden om systematisch te leren en te verbeteren. De wetgever heeft kwaliteitszorg een plaats gegeven in de Wet veiligheidsregio's (Wvr). In artikel 23 van deze wet is opgenomen dat veiligheidsregio's moeten beschikken over een kwaliteitszorgsysteem. Daarnaast bevat art. 56, eerste lid Wvr de verplichting voor het algemeen bestuur van de veiligheidsregio om ervoor zorg te dragen dat eenmaal per vijf jaar een visitatie<sup>2</sup> in de organisatie wordt verricht.

<sup>1</sup> Volgens de memorie van toelichting van de Wvr is een kwaliteitszorgsysteem: een managementsysteem met het doel de bedrijfsvoering in een organisatie, zowel in profit als non-profitorganisatie te verbeteren. Met het kwaliteitszorgsysteem worden op systematische wijze de kwaliteit van de taakuitvoering de resultaten en het beheer bewaakt, beheerst en verbeterd (de wet stelt aan dit systeem verder geen inhoudelijke eisen).

<sup>2</sup> Visitatie is een (officieel) bezoek aan de organisatie door experts, die in de organisatie onderzoek doen naar haar functioneren met als doel om de organisatie inzicht te geven hoe zij zichzelf kan verbeteren. Visitatie is een manier van het uitvoeren van kwaliteitszorg.



Het doel van het deelonderzoek kwaliteitszorg is inzicht krijgen wat de stand van zaken is in de veiligheidsregio's op het thema kwaliteitszorg. Daarnaast is het doel om de kwaliteitszorg van de onderzochte veiligheidsregio's op onderdelen te duiden.

De Inspectie kijkt in dit onderzoek in het kader van kwaliteitszorg specifiek naar het verantwoord, leren en bijstellen van de primaire taakuitvoering in de rampenbestrijding en crisisbeheersing. Hierbij gaat het specifiek over de volgende drie processen<sup>3</sup>:

1. Risicobeheersing: Specifiek het proces van risico-inventarisatie;
2. Voorbereiding: Specifiek het proces van oefenen en trainen;
3. Uitvoering: het proces van de multidisciplinaire taakuitvoering.

Voor dit deelonderzoek is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

**Hoe past de veiligheidsregio de kwaliteitszorg-aspecten verantwoord, leren en bijstellen toe bij de multidisciplinaire taakuitvoering en is dit op orde?**

Deze vraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Hoe verantwoordt de veiligheidsregio zich aan het algemeen bestuur over haar primaire taakuitvoering?
2. Hoe evalueert de veiligheidsregio de drie kernprocessen, te weten risicobeheersing, voorbereiding en uitvoering?
3. Gebruikt de veiligheidsregio de eigen evaluaties om de multidisciplinaire taakuitvoering te verbeteren?
4. Gebruikt de veiligheidsregio andere relevante onderzoeken en inzichten om haar taakuitvoering te verbeteren?

### 1.3 Operationalisering

Het onderzoek is uitgevoerd in acht veiligheidsregio's. In deze regio's zijn gesprekken gevoerd met verschillende functionarissen en zijn documenten geanalyseerd die de Inspectie bij de betreffende veiligheidsregio's heeft opgevraagd en ontvangen.

De informatie uit de interviews en de documenten vormen de basis voor de antwoorden op de onderzoeksvragen. Deze bevindingen en een beoordeling daarvan zijn opgenomen in dit beeld.

De bevindingen zijn voor wederhoor voorgelegd aan de veiligheidsregio. De door de veiligheidsregio gemaakte opmerkingen en de reactie van de Inspectie hierop zijn opgenomen in een wederhoortabel die als bijlage aan dit beeld is toegevoegd. Waar opmerkingen reden gaven tot aanpassingen in de tekst, zijn deze integraal in de tekst verwerkt.

<sup>3</sup> De Inspectie heeft de genoemde processen: Risicobeheersing, Voorbereiding, Uitvoering en Verantwoord, leren en bijstellen expliciet in haar nieuwe [Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's](#) versie 4.0, maart 2018 (hierna: Toetsingskader 4.0) beschreven.



## 1.4 Beoordelingskader

In deze beelden zijn de onderzoeksvragen beantwoord en voorzien van een beoordeling daarop. Deze beoordeling is gedaan aan de hand van een hiertoe opgesteld Beoordelingskader (zie bijlage) en leidt tot een van de volgende kwalificaties:

- voorbeeld voor anderen;
- op orde;
- voor verbetering vatbaar;
- risicovol.



# 2

## Bevindingen en beoordeling

Deze paragraaf bevat de bevindingen van het deelonderzoek naar de kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is kortgezegd het geheel aan maatregelen waarmee een organisatie aanstuurt op verbetering van de kwaliteit van de geleverde diensten en/of producten. Het gaat bij veiligheidsregio's dan bijvoorbeeld om het evalueren van de inzetten tijdens een ramp of crisis.

Het deelonderzoek 'Kwaliteitszorg' omvat een centrale onderzoeksvraag die uiteen valt in vier deelvragen. De Inspectie geeft op iedere deelvraag een oordeel waarna een toelichting volgt. De centrale onderzoeksvraag wordt als laatste beantwoord met een samenvattend eindoordeel.

### 2.1 Verantwoording aan algemeen bestuur

#### Oordeel

Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie '**Voor verbetering vatbaar**' van toepassing is.

#### Toelichting

De Inspectie constateert dat de Veiligheidsregio Haaglanden zich verantwoordt richting het algemeen bestuur via het financieel jaarbericht. Dit bericht wordt samen met het accountantsverslag conform de planning & controlecyclus in het voorjaar behandeld in respectievelijk het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur van de veiligheidsregio. Het halfjaarlijkse beeld, door middel van een bestuurlijke managementrapportage, wordt elk najaar in het bestuur behandeld. De bestuurlijke managementrapportage gaat zeer beperkt in op de kwaliteit van de multidisciplinaire taakuitvoering. De verdere verantwoording vindt met name thematisch plaats, naar zowel bestuurlijke als ambtelijke behoefte, dit volgens de bestuurlijke werkafpraak die de veiligheidsregio hierover heeft gemaakt met het bestuur.

In het document "Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid", staat beschreven hoe de veiligheidsregio zich dient te verantwoorden richting het algemeen bestuur. Dit is gericht op financiële aspecten. De veiligheidsregio heeft niet vastgelegd hoe zij zich richting het algemeen bestuur verantwoordt op de kwalitatieve aspecten van de taakuitvoering. Ook wordt de wijze van



verantwoordings niet besproken of geëvalueerd. Dit ziet de Inspectie als verbeterpunten.

## 2.2 Evalueren van risicobeheersing, voorbereiding en uitvoering

### Oordeel

Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie '**Voor verbetering vatbaar**' van toepassing is.

### Toelichting

De Inspectie constateert dat tijdens de jaarlijkse netwerkdag voor crisispartners die de veiligheidsregio organiseert, de veiligheidsregio het risicoprofiel met haar crisispartners bespreekt om vast te stellen of het profiel nog actueel is en om de ervaringen te delen die zijn opgedaan bij het opstellen van het risicoprofiel. De veiligheidsregio kent echter geen vastgelegde systematiek om het risico-inventarisatieproces en de kwaliteit van het regionale risicoprofiel te evalueren. De Inspectie ziet de huidige manier van evalueren als een goede eerste stap en ziet nog mogelijkheden voor de veiligheidsregio om dit evaluatieproces aan te scherpen.

De veiligheidsregio evalueert het Multidisciplinair Opleiden Trainen Oefenen (MOTO)-jaarplan aan het einde van de looptijd in de *werkgroep MOTOH*. Dit gebeurt op mondelinge wijze, onder andere op basis van de evaluatieverslagen van de multidisciplinaire oefeningen die deze werkgroep van alle grotere oefeningen opstelt of laat opstellen door het trainingsbureau die de oefening organiseert. De veiligheidsregio kan ook dit evaluatieproces nog verbeteren door de evaluatiemethodiek vast te leggen, te evalueren en zo nodig aan te scherpen.

Medio 2018 is de veiligheidsregio begonnen met het evalueren van de GRIP-incidenten. De veiligheidsregio werkt op dit moment met zogeheten After Action Review (AAR)-rapportages. De AAR is een vragenlijst die betrokken crisisfunctionarissen invullen na een inzet. Ook externe crisispartners die bij een incident betrokken waren, vullen de AAR in.

De AAR-rapportages van de veiligheidsregio bestaan veelal nog niet uit conclusies, aanbevelingen en kwaliteitsnormen en kennen nog geen vaste opbouw van thema's. De veiligheidsregio analyseert aanvullende bronnen zoals LCMS en GMS (Geïntegreerd Meldkamer Systeem) niet in de huidige evaluaties. De evaluatiemethodiek is in Veiligheidsregio Haaglanden op dit moment sterk in ontwikkeling en de bovenstaande punten zijn punten waar de veiligheidsregio in de doorontwikkeling aandacht voor heeft, zo geeft de veiligheidsregio bij de Inspectie aan.

Rode-draden-analyses stelt de veiligheidsregio recentelijk op als gevolg van de uitvraag van de Inspectie. De veiligheidsregio is voornemens om het opstellen van de rode-draden-analyse in de toekomst te continueren. In het deelonderzoek operationele prestaties (zie inleiding) zal de Inspectie inhoudelijk kijken naar de kwaliteit van deze rode-draden-analyses (op de begrippen navolgbaarheid en volledigheid).



De Inspectie vindt het positief dat de veiligheidsregio recentelijk sterk geïnvesteerd heeft in het evalueren van de multidisciplinaire inzetten en dat de veiligheidsregio actief zoekt naar een goede werkwijze die bij de veiligheidsregio past.

## 2.3 Leren en bijstellen intern

### Oordeel

Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie '**Voor verbetering vatbaar**' van toepassing is.

### Toelichting

De Inspectie constateert dat de veiligheidsregio de AAR-rapportages verspreidt onder de leden van de crisisteam. De veiligheidsregio bespreekt vervolgens de rapporten in het zogeheten multi-managementteam, waaraan verschillende kolommen deelnemen. In dit multi-managementteam worden op basis van de rapporten verbeteracties bepaald.

De veiligheidsregio werkt op dit moment tijdelijk met een Excel-lijst waar de verbeteracties op geplaatst worden om het proces te monitoren. Deze actielijst mist echter concreet geformuleerde actiepunten en actiehouders. De veiligheidsregio heeft nog geen sluitende methode voor het goed monitoren van alle actiepunten die voortvloeien uit de GRIP-evaluaties. De veiligheidsregio geeft aan dat zij op dit moment een werkwijze en systemen aan het ontwikkelen is om te zorgen dat er optimaal geleerd en verbeterd wordt van de uitgevoerde GRIP-evaluaties.

## 2.4 Leren extern

### Oordeel

Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie '**Voor verbetering vatbaar**' van toepassing is.

### Toelichting

Bij dit punt kijkt de Inspectie of de veiligheidsregio structureel leert van inzetevaluaties van andere regio's; in hoeverre de veiligheidsregio ten aanzien van het ontwikkelen van haar evaluatiemethodiek, kennis opdoet bij andere veiligheidsregio's en tot slot in hoeverre de veiligheidsregio de vijfjarige visitatie heeft uitgevoerd en de bevindingen daarvan actief heeft gebruikt voor het verbeteren van de eigen organisatie.

De Inspectie constateert dat de veiligheidsregio externe evaluaties bekijkt en betreft bij het verbeteren van haar voorbereiding. De veiligheidsregio heeft het proces van het benutten van externe evaluaties echter nog niet belegd. Daarmee loopt zij het risico om relevante externe evaluaties te missen of onvoldoende te benutten.

De veiligheidsregio geeft bij de Inspectie aan dat er op dit moment binnen de VRH het project "KEO" loopt. In dit project wordt het proces vormgegeven om informatie van buiten de organisatie te verzamelen, te delen en te borgen. Ook op dit vlak is de veiligheidsregio al bezig om verbeteringen door te voeren.





De veiligheidsregio geeft aan met Veiligheidsregio Hollands-Midden regelmatig contact te hebben om te leren van hun ervaringen. Daarnaast geeft de veiligheidsregio aan met interesse gekeken te hebben naar de ontwikkelingen in Veiligheidsregio IJsselland. De Inspectie vindt het positief dat de veiligheidsregio Haaglanden contact hierover onderhoudt met andere regio's. De Inspectie beveelt haar aan om goed in contact te blijven met veiligheidsregio's die veel ervaring hebben op het gebied van incidentenevaluatie en het zicht krijgen op kwaliteit van de operationele prestaties.

In april 2019 heeft de vijfjaarlijkse visitatie in de veiligheidsregio plaatsgevonden. De visitatiecommissie is nu bezig de uitkomsten hiervan te verwerken in een rapportage, waarin ook aanbevelingen worden opgenomen. Deze rapportage verwacht de veiligheidsregio in juli 2019. De veiligheidsregio geeft aan dat het met het algemeen bestuur heeft afgesproken dat dit rapport na het zomerreces wordt geagendeerd, met daarbij een duiding wat de veiligheidsregio met de uitkomst doet.

## 2.5 Toepassing kwaliteitszorg-aspecten verantwoord, leren en bijstellen

### Conclusie

De Inspectie constateert dat in Veiligheidsregio Haaglanden de kwaliteitszorg-aspecten evalueren, leren en bijstellen op dit moment in ontwikkeling zijn. De veiligheidsregio heeft de afgelopen tijd veel geïnvesteerd in het opzetten van een methodiek voor het evalueren van de multidisciplinaire (GRIP-)incidenten in de regio. Ook op het vlak van de opvolging van evaluaties en het leren van externe evaluaties is de veiligheidsregio zich aan het ontwikkelen met als doel om maximaal te leren en verbeteren.

De Inspectie ziet dit als een positieve ontwikkeling. De Inspectie vindt het van belang dat de Veiligheidsregio Flevoland goed focus blijft houden op deze thema's. Daarnaast vraagt de Inspectie aan de veiligheidsregio om ook nog specifiek aandacht te hebben voor het verantwoordingsproces.



# Bijlage

## Beoordelingskader

### 1. Hoe verantwoordt de veiligheidsregio zich aan het algemeen bestuur over haar primaire taakuitvoering?

Hierbij kijkt de Inspectie naar de verantwoording van de veiligheidsregio aan het algemeen bestuur over twee kernprocessen van de rampenbestrijding en crisisbeheersing, namelijk voorbereiding en uitvoering. Bij voorbereiding gaat het om de multidisciplinaire oefenactiviteiten. Bij uitvoering gaat het om de verantwoording over de kwaliteit van de multidisciplinaire inzetten van de crisisorganisatie.

Zijn er afspraken gemaakt tussen de veiligheidsregio en het algemeen bestuur over de verantwoording van deze verschillende processen en evalueren de veiligheidsregio en het bestuur deze afspraken periodiek?

Tabel a. Beoordeling onderzoeksvraag 1

Waarderingsaspecten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>De wijze van verantwoording is door de veiligheidsregio vastgelegd en wordt periodiek geëvalueerd en indien nodig bijgesteld.</li> <li>Als de veiligheidsregio zich daarnaast via rapportages kwalitatief verantwoordt op de primaire processen <i>voorbereiding</i> (specifiek MOTO-activiteiten) en op de kwaliteit van de <i>uitvoering</i> van de multidisciplinaire inzetten.</li> </ul>	Voorbeeld voor anderen
<ul style="list-style-type: none"> <li>De wijze van verantwoording is vastgelegd.</li> <li>Of als de veiligheidsregio zich via rapportages kwalitatief verantwoordt op de primaire processen <i>voorbereiding</i> (specifiek MOTO-activiteiten) en op de kwaliteit van de <i>uitvoering</i> van de multidisciplinaire inzetten.</li> </ul>	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als de wijze van verantwoording niet is vastgelegd.</li> <li>Daarnaast als de verantwoording van de MOTO-activiteiten en de kwaliteit van de multidisciplinaire inzetevaluatie via rapportages beperkt in de veiligheidsregio is vormgegeven en de verantwoording grotendeels mondeling gedaan wordt.</li> </ul>	Voor verbetering vatbaar



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als de wijze van verantwoorden niet is vastgelegd.</li> <li>• Daarnaast als de verantwoording over de kwaliteit van de taakuitvoering uitsluitend mondeling plaatsvindt of het verantwoordingsproces geheel niet plaatsvindt.</li> </ul>	Risicovol
---	-----------

## 2. Hoe evalueert de veiligheidsregio de kernprocessen, te weten risicobeheersing, voorbereiding en uitvoering?

De Inspectie kijkt hierbij niet naar alle activiteiten in deze kernprocessen, maar brengt daarin de volgende focus aan:

Bij risicobeheersing kijkt de Inspectie naar de mate waarin de veiligheidsregio het proces risico-inventarisatie, met als eindresultaat het regionaal risicoprofiel, systematisch evalueert.

Bij voorbereiding kijkt de Inspectie naar de mate waarin de veiligheidsregio de multidisciplinaire oefenactiviteiten evalueert.

Bij uitvoering kijkt de Inspectie naar de wijze waarop de regio multidisciplinaire inzetten evalueert. Hanteert de regio een vastgestelde evaluatiesystematiek? Zijn de evaluatiedoelen, -onderwerpen en gestelde normen inzichtelijk? Staan in de evaluatieverslagen conclusies en aanbevelingen? En worden samenwerkingspartners, burgers en bedrijven waar nodig betrokken bij deze evaluaties? Stelt de regio een rode-draden-analyse op van de uitkomsten van de evaluaties?

Tabel b. Beoordeling onderzoeksvraag 2

Waarderingsaspecten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als de elementen van de categorie 'op orde' zijn gerealiseerd.</li> <li>• Als daarnaast de veiligheidsregio de inzetevaluaties toetst op basis van kwaliteitsnormen.</li> <li>• Wanneer de veiligheidsregio daarnaast ook burgers en bedrijven betreft bij evaluaties.</li> </ul>	Voorbeeld voor anderen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als de veiligheidsregio de MOTO-oefeningen en GRIP-incidenten systematisch evalueert.</li> <li>• Als de evaluaties van de GRIP-inzetten conclusies en aanbevelingen bevatten.</li> <li>• Als de veiligheidsregio op basis van de inzetevaluaties periodiek rode-draden-analyses opstelt.</li> </ul>	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als de veiligheidsregio de MOTO-oefeningen niet of nauwelijks evalueert.</li> <li>• Of als de veiligheidsregio de GRIP-inzetten wel evalueert, maar deze evaluaties niet voorziet van conclusies en aanbevelingen.</li> <li>• Of als de veiligheidsregio op basis van de inzetevaluaties periodiek geen rode-draden-analyses opstelt.</li> </ul>	Voor verbetering vatbaar



<ul style="list-style-type: none"> <li>Als de veiligheidsregio de GRIP inzetten niet of nauwelijks evalueert.</li> </ul>	Risicovol
--	-----------

### 3. Gebruikt de veiligheidsregio de eigen evaluaties om de multidisciplinaire taakuitvoering te verbeteren?

Hierbij kijkt de Inspectie hoe de veiligheidsregio de taakuitvoering verbetert op basis van de evaluaties. Daarbij is van belang dat de veiligheidsregio de evaluaties deelt binnen haar eigen organisatie en met de betrokken externe samenwerkingspartners. Voorts kijkt de Inspectie in hoeverre de evaluatieverslagen leiden tot het benoemen van verbeterpunten en zo ja, dat deze worden vertaald naar concrete actiepunten en actiehouders, dat dit wordt vastgelegd en dat de actiepunten worden gemonitord op uitvoering en resultaat.

Tabel c. Beoordeling onderzoeksvraag 3

Waarderingsaspecten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als alle elementen van de categorie 'op orde' zijn gerealiseerd.</li> <li>Als hierop aanvullend de veiligheidsregio de inzetevaluaties systematisch bespreekt in de eigen organisatie.</li> <li>Als hierop aanvullend de veiligheidsregio regelmatig toets of de afgeronde acties ook leiden tot het gewenste effect.</li> </ul>	Voorbeeld voor anderen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als de veiligheidsregio de inzetevaluaties verspreidt in de eigen organisatie en onder relevante crisispartners;</li> <li>Als op basis van de bevindingen die voortvloeien uit de inzetevaluaties de veiligheidsregio verbeteracties bepaalt met daaraan gekoppeld concrete actiepunten en actiehouders.</li> <li>Als de veiligheidsregio de actiepunten systematisch monitort op voortgang.</li> </ul>	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als de veiligheidsregio de evaluatieverslagen niet verspreidt in de eigen organisatie en onder relevante crisispartners.</li> <li>Of als de veiligheidsregio de actiepunten niet systematisch monitort of als dit proces gebrekkig verloopt.</li> </ul>	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als de veiligheidsregio de evaluatieverslagen niet verspreidt in de eigen organisatie en onder relevante crisispartners.</li> <li>Als daarnaast de veiligheidsregio naar aanleiding van de inzetevaluaties de acties en actiehouders niet bepaalt dan wel systematisch monitort.</li> </ul>	Risicovol

### 4. Gebruikt de veiligheidsregio andere relevante onderzoeken en inzichten om haar taakuitvoering te verbeteren?

Hierbij kijkt de Inspectie naar de mate waarin de veiligheidsregio in staat is om relevante inzichten van andere beschikbare onderzoeken en evaluaties systematisch



te benutten voor het verbeteren van haar taakuitvoering. Ook onderzoekt de Inspectie in hoeverre de veiligheidsregio leert van andere veiligheidsregio's bij het verbeteren van evaluatiemethodieken (aanbeveling 3, Staat Rampenbestrijding 2016) en in hoeverre de veiligheidsregio de vijfjaarlijkse visitatie benut ter verbetering van de taakuitvoering.

Tabel d. *Beoordeling onderzoeksvraag 4*

Waarderingsaspecten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als alle elementen van de categorie 'op orde' zijn gerealiseerd.</li> <li>Wanneer de veiligheidsregio een inspirerende voorbeeld is op de wijze waarop externe inzetevaluaties systematisch worden gebruikt om van te leren.</li> </ul>	Voorbeeld voor anderen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als de veiligheidsregio het proces heeft belegd hoe externe evaluaties worden gebruikt om er intern optimaal van te leren en te verbeteren;</li> <li>Daarnaast als de regio zich actief heeft georiënteerd bij andere regio's ten aanzien van een evaluatiesystematiek;</li> <li>Als de regio de aanbevelingen van de vijfjarige visitatie heeft opgevolgd (voor zover mogelijk).</li> </ul>	Op orde
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als aan één van de drie aspecten bij de categorie 'op orde' niet is voldaan.</li> </ul>	Voor verbetering vatbaar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als aan twee van de drie aspecten bij de categorie 'op orde' niet is voldaan.</li> </ul>	Risicovol



# Bijlage

## Wederhoortabel



Nr.	Pagina en/of onderzoeksvraag	Te corrigeren tekst (eerste...laatste woord)	Argumentatie/onderbouwing van uw reactie	Reactie Inspectie
1	p.10 – 3.4.1	Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie ' <b>Voor verbetering vatbaar</b> ' van toepassing is.	De toelichting van de Inspectie op het oordeel is summier en gaat ons inziens niet alle punten van het beoordelingskader af. De Inspectie concludeert dat de kwalificatie 'voor verbetering vatbaar' van toepassing is. Onduidelijk is op basis waarvan deze conclusie wordt getrokken, aangezien de VRH – conform het beoordelingskader – de wijze van verantwoorden heeft beschreven. Dit zou ons inziens moeten leiden tot de beoordeling: 'basis op orde'.	De wijze van verantwoording is in VRH alleen beschreven en vastgelegd voor de financiële aspecten, maar er is niet vastgelegd hoe de wijze van verantwoording moet plaatsvinden met betrekking tot de kwaliteit van de multidisciplinaire taakuitvoering.
2	p.10 – 3.4.1	De Inspectie constateert dat de Veiligheidsregio Haaglanden zich met name verantwoordt richting het algemeen bestuur via het financieel jaarbericht. Dit bericht wordt samen met het accountantsverslag conform de planning & controlecyclus in het voorjaar behandeld in respectievelijk het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur van de veiligheidsregio. Het halfjaarlijkse beeld, door middel van een bestuurlijke managementrapportage, wordt elk najaar in het bestuur behandeld. De bestuurlijke managementrapportage gaat zeer beperkt in op de kwaliteit van de multidisciplinaire taakuitvoering.	In zowel het interview (met de heren Michel en Van Harsselaar) als het antwoord op de aanvullende vragen (mail 18 april) is aangegeven dat de VRH zich niet alleen verantwoordt via het jaarbericht en de marap. Aangegeven is dat verdere verantwoording met name thematisch plaatsvindt, naar zowel bestuurlijke als ambtelijke behoefte. Hiervan is een aantal voorbeelden gegeven. Ons inziens komt deze bestuurlijke werkaf-spraak met het bestuur van de VRH onvol-doende terug in de toelichting en het oordeel van de Inspectie. Indien het oordeel zich ook toespitst op de inhoud van deze werkafsprake, dan vergt dit verdere onderbouwing aan de hand van normen die hiervoor gelden.	De Inspectie voegt toe dat de verdere verantwoording met name thematisch plaatsvindt zowel naar bestuurlijke als ambtelijke behoefte, dit volgens de bestuurlijke werkafsprake die de veiligheidsregio hierover heeft gemaakt met het bestuur.  De veiligheidsregio heeft deze bestuurlijke werkafsprake niet vastgelegd (zo blijkt uit navraag). Bovendien blijkt niet uit de ontvangen verantwoordingsdocumenten dat de veiligheidsregio zich verantwoordt ten aanzien van de kwaliteit van haar MOTO-activiteiten en multidisciplinaire



		In het document “ <i>Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid</i> ”, staat beschreven hoe de veiligheidsregio zich dient te verantwoorden richting het algemeen bestuur. Dit is gericht op financiële aspecten. De veiligheidsregio heeft niet vastgelegd hoe zij zich richting het algemeen bestuur verantwoordt op de kwalitatieve aspecten van de taakuitvoering. Ook wordt de wijze van verantwoording niet besproken of geëvalueerd. Dit ziet de Inspectie als verbeterpunten.		inzetten. Daarmee blijft dit punt, conform het beoordelingskader, ‘voor verbetering vatbaar’.
3	p.10 – 3.4.2	Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie ‘ <b>Voor verbetering vatbaar</b> ’ van toepassing is.	De VRH voldoet aan verschillende punten uit categorieën ‘voorbeeld voor anderen <sup>4</sup> ’, ‘basis op orde <sup>5</sup> ’ en ‘voor verbetering vatbaar <sup>6</sup> ’. De beoordeling lijkt zich echter vooral te baseren op één onderdeel. Dit geeft ons inziens geen compleet beeld van de situatie in Haaglanden.	Voor ‘op orde’ geldt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als de veiligheidsregio de MOTO-oefeningen en GRIP-incidenten systematisch evalueert.</li> <li>• Als de evaluaties van de GRIP-inzetten conclusies en aanbevelingen bevatten.</li> <li>• Als de veiligheidsregio op basis van de inzetevaluaties periodiek rode-draden-analyses opstelt.</li> </ul>

<sup>4</sup> Wanneer de veiligheidsregio daarnaast ook burgers en bedrijven betreft bij evaluaties. Ja: alle betrokkenen in de crisisteams ontvangen het verzoek voor de evaluatie. Indien bedrijven hebben deelgenomen aan crisisteams, dan zullen deze dus ook worden betrokken.

<sup>5</sup> Als de veiligheidsregio de MOTO-oefeningen en GRIP incidenten systematisch evalueert. Ja: sinds 2018 en opgenomen in de nieuwe evaluatiesystematiek. Als de veiligheidsregio op basis van de inzetevaluaties periodiek rode-draden-analyses opstelt. Ja: sinds 2018 en opgenomen in de nieuwe evaluatiesystematiek.

<sup>6</sup> Of als de veiligheidsregio de GRIP inzetten wel evalueert, maar deze evaluaties niet voorziet van conclusies en aanbevelingen. Nee: op dit moment nog niet, maar wel opgenomen in de nieuwe evaluatiesystematiek.





				Doorslaggevend voor het oordeel “voor verbetering vatbaar” is het feit de evaluaties van de GRIP-inzetten nog geen conclusies en aanbevelingen bevatten, wat ten koste gaat van het leren en verbeteren.
4	p.10 – 3.4.2	De veiligheidsregio kent echter geen vastgelegde systematiek om het risico inventarisatieproces en de kwaliteit van het regionale risicoprofiel te evalueren. De Inspectie ziet de huidige manier van evalueren als een goede eerste stap en ziet nog mogelijkheden voor de veiligheidsregio om dit evaluatieproces aan te scherpen.	De VRH gaat regelmatig het gesprek aan met haar partners en gemeenten. De VRH is van mening dat deze werkwijze in de praktijk goed werkt. Het wel of niet beschikbaar hebben van een vastgelegde systematiek (kwantitatieve benadering) lijkt in de beoordeling zwaarder te wegen dan de vraag of de werkwijze ‘werkt’ (kwalitatieve benadering).	De Inspectie geeft hier een vrijblijvende suggestie voor het verder verbeteren van het evaluatieproces van de risico-inventarisatie. De Inspectie zal vooralsnog niet actief op dit punt gaan monitoren. Een doordachte en vastgelegde evaluatiesystematiek kan (net zoals de VRH dit aan het opzetten is voor de evaluatie van de multidisciplinaire inzetten) ondersteunend zijn.
5	p.10 – 3.4.2	De veiligheidsregio evalueert het Multidisciplinair Opleiden Trainen Oefenen (MOTO)-jaarplan aan het einde van de looptijd in de <i>werkgroep MOTOH</i> . Dit gebeurt op mondelinge wijze, onder andere op basis van de evaluatieverslagen van de multidisciplinaire oefeningen die deze werkgroep van alle grotere oefeningen opstelt of laat opstellen door het trainingsbureau die de oefening organiseert. De veiligheidsregio kan ook dit evaluatieproces nog verbeteren door de evaluatiemethodiek vast te leggen, te evalueren en zo	Zie vorig punt; ook hier lijkt het wel of niet beschikbaar hebben van een vastgelegd proces (kwantitatieve benadering) in de beoordeling zwaarder te wegen dan de vraag of de werkwijze ‘werkt’ (kwalitatieve benadering).	De Inspectie constateert dat VRH haar MOTO-activiteiten (oefeningen en jaarplan) evalueert, zoals in de tekst ook staat. Ook op dit punt geeft de Inspectie de vrijblijvende suggestie om de wijze van evalueren van de MOTO-activiteiten vast te leggen en (zo nodig) bij te stellen.



		nodig aan te scherpen.		
6	p.11 – 3.4.2	De evaluatierapporten van de regio bestaan veelal nog niet uit conclusies, aanbevelingen en kwaliteitsnormen en kennen bovendien ook nog geen vaste opbouw van thema's. De veiligheidsregio analyseert aanvullende bronnen zoals LCMS en Geïntegreerd Meldkamer Systeem (GMS) niet in de evaluatie. De methodiek is binnen de veiligheidsregio op dit moment nog sterk in ontwikkeling, zo geeft de veiligheidsregio aan.	De Inspectie spreekt over evaluatierapporten, waar gesproken dient te worden over After Action Reviews. Deze bestaan inderdaad niet uit conclusies, aanbevelingen en kwaliteitsnormen omdat het observaties betreffen van losstaande incidenten.  Zoals aangegeven is deze methodiek nog sterk in ontwikkeling. Hierbij zal aandacht zijn voor (waar nodig) het gebruik van aanvullende bronnen, het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen op basis van kwaliteitsnormen. Uit de tekst van de Inspectie lijkt het alsof dit nog niet meegenomen wordt in de nieuwe ontwikkeling, dit is zeker wel het geval.	De Inspectie zal dit punt overnemen.
7	p.11 – 3.4.2	De Inspectie vindt het positief dat de veiligheidsregio recentelijk sterk geïnvesteerd heeft in het evalueren van de multidisciplinaire inzetten en dat de veiligheidsregio actief zoekt naar een goede werkwijze die bij de veiligheidsregio past.	Uit de toelichting van de Inspectie lijkt het alsof de VRH op dit moment nog in een oriënterende fase zit m.b.t. de werkwijze. De VRH is echter al verder en is op dit moment de systematiek aan het door ontwikkelen. Dit dient duidelijk naar voren te komen.	Idem
8	p.11 – 3.4.3	Op basis van de informatie uit	De VRH voldoet aan verschillende	De Inspectie voegt aan de tekst toe



		de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie ' <b>Voor verbetering vatbaar</b> ' van toepassing is.	punten uit categorieën 'basis op orde' <sup>7</sup> , en 'voor verbetering vatbaar' <sup>8</sup> . De beoordeling lijkt zich echter vooral te baseren op één onderdeel. Dit geeft ons inziens geen compleet beeld van de situatie in Haaglanden.	dat VRH werkt met een Excel-actielijst als tussenoplossing. De actielijst die de Inspectie van VRH heeft ontvangen mist echter concrete actiepunten en actiehouders (zie beoordelingskader). Het oordeel blijft daarom "voor verbetering vatbaar".
9	p.11 – 3.4.3	De Inspectie constateert dat de veiligheidsregio de samenvatting van de evaluatierapporten verspreidt onder de leden van de crisisteams. De veiligheidsregio is nog zoekende naar een manier om te zorgen dat er optimaal geleerd wordt van de uitgevoerde GRIP-evaluaties. Zij denkt daarbij aan bijvoorbeeld het maken van factsheets of iets dergelijks.	In de hernieuwde evaluatiesystematiek wordt aandacht besteed aan de wijze van het verspreiden van aanbevelingen. Hierdoor wil de VHR er inderdaad voor zorgen dat er organisatie breed optimaal geleerd kan worden van deze evaluaties. Op dit moment wordt dit al ontwikkeld en is de omschrijving 'zoekende' dus niet dekkend.	Uit de interviews bleek dat VRH nog zoekende is. De Inspectie past de tekst aan naar 'in ontwikkeling'.
10	p.11 – 3.4.3	De veiligheidsregio bespreekt de rapporten vervolgens in het zogeheten multimanagementteam, waaraan verschillende kolommen deelnemen. Het is vervolgens aan de kolommen om de actiepunten en actiehouders te benoemen. De veiligheidsregio	De veiligheidsregio bespreekt inderdaad de inzetevaluaties in het Multi Management Team. Dit team bepaalt samen de actiepunten en of deze multi- of monodisciplinair worden opgepakt. Het is dus niet alleen aan de kolommen om de actiepunten en actiehouders te benoemen. Dit is alleen het geval als het gaat om	Uit de interviews bleek dat VRH nog zoekende is naar een geborgd proces op dit punt. De Inspectie past de tekst aan.  VRH maakt in de tussentijd gebruik van een Excel-actiepuntenlijst. De Inspectie mist op deze lijst echter concrete- en meetbare actiepunten en actiehouders. Ook de status van

<sup>7</sup> Als de veiligheidsregio de inzetevaluaties verspreidt in de eigen organisatie en relevante crisispartners. Ja: de inzetevaluaties worden gedeeld met de betrokken functionarissen. De resultaten van een evaluatiebijeenkomst worden gedeeld met de gehele organisatie en eventueel relevante partners. Als op basis van die bevindingen die voortvloeien uit de inzetevaluaties de veiligheidsregio verbeteracties bepaalt met daaraan gekoppelde concrete actiepunten en actiehouders. Ja: in het Multi Management Team worden deze acties geïdentificeerd en multidisciplinair uitgezet en/of aan de betreffende kolom aangeboden.

<sup>8</sup> Of als de veiligheidsregio de actiepunten niet systematisch monitort of als dit proces gebrekkig verloopt. Nee: echter zoals aangegeven in de gesprekken is dit een belangrijk onderdeel in de nieuwe evaluatiesystematiek.



		heeft nog geen sluitende methode voor het goed monitoren van alle actiepunten die voortvloeien uit de GRIP-evaluaties. De veiligheidsregio geeft aan dat ze nog zoekende is om dit proces beter vorm te geven.	monodisciplinaire actiepunten. Wederom is de omschrijving dat de VRH 'zoekende is' niet dekkend. De VRH is op dit moment systemen aan het ontwikkelen om alle actiepunten te kunnen monitoren. In de tussentijd maakt de VRH gebruik van Excel om vat te houden op de actiepunten.	de acties staan niet ingevuld.
--	--	--	--	--------------------------------



11	p. 11 – 3.4.4	Op basis van de informatie uit de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documenten is de Inspectie, gelet op het beoordelingskader, van oordeel dat hierop de kwalificatie 'Voor verbetering vatbaar' van toepassing is.	De VRH voldoet aan alle punten uit de categorie 'Basis op orde'. Ons is niet duidelijk hoe dit zich verhoudt tot het oordeel 'voor verbetering vatbaar' <sup>9</sup> .	VRH voldoet niet aan het eerste punt van 'op orde', namelijk dat het proces van het benutten van externe evaluaties nu nog niet belegd is.
12	p. 12 – 3.4.4	De Inspectie constateert dat de veiligheidsregio externe evaluaties bekijkt en betreft bij het verbeteren van haar voorbereiding. De veiligheidsregio heeft het proces van het benutten van externe evaluaties nog niet belegd. Daarmee loopt zij het risico om relevante externe evaluaties te missen of onvoldoende te benutten. De Inspectie ziet dit als een verbeterpunt, dat de regio kan helpen om optimaal te leren en te verbeteren van externe ervaringen.	Op dit moment loopt binnen de VRH het project 'KEO'. In dit project wordt het proces vormgegeven om informatie van buiten de organisatie te verzamelen, te delen en te borgen. Op dit vlak is de VRH dus al bezig om verbeteringen door te voeren.	Deze ontwikkeling is tijdens de interviews niet naar voren gekomen. De Inspectie heeft hier eerder ook geen documenten van VRH over ontvangen. De Inspectie zal deze informatie wel toevoegen in het rapport. Omdat dit project nog loopt en het proces nog vormgegeven moet worden blijft de kwalificatie 'voor verbetering vatbaar' van toepassing.
13	p.12 – 3.4.5	De Inspectie vindt het van belang dat de veiligheidsregio zich goed blijft focussen op het verder verbeteren van de gehele kwaliteitscyclus op dit thema. Daarnaast vraagt de Inspectie aan de	De Inspectie vraagt de VRH aandacht te hebben voor twee specifieke onderwerpen. Wat betreft het verantwoordingsproces richting het bestuur, kan worden	De Inspectie behoudt het oordeel "voor verbetering vatbaar" voor beide punten. Om die reden vraagt de Inspectie de VRH aandacht te schenken aan het verbeteren van het verantwoordingsproces.

Daarnaast als de regio zich actief heeft geïntereerd bij andere regio's ten aanzien van een evaluatiesystematiek. Ja: de VRH heeft met verschillende regio's contact om ervaringen te delen en te komen tot een nieuwe evaluatiesystematiek. Als de regio de aanbevelingen van de vijfjarige visitatie heeft opgevolgd. Ja: de visitatiecommissie is op dit moment nog bezig met het opstellen van het rapport, maar de directie en het bestuur hebben de intentie uitgesproken de uitkomsten ter harte te nemen.



		veiligheidsregio om ook aandacht te hebben voor het verantwoordingsproces en het thema leren van externe evaluaties.	verwezen naar de reactie bij nr. 2  Het tweede punt betreft het leren van externe evaluaties. Op dit vlak is de VRH bezig het proces in te richten (zie nr. 12). Hier is dus al aandacht voor.	Nu hierboven bij punt 12 blijkt dat de VRH al aandacht schenkt aan het thema 'leren van externe Evaluaties' zal de Inspectie dat ook in de conclusie aanpassen.
14	p.17-18	Hoe verantwoordt de veiligheidsregio zich aan het algemeen bestuur over haar primaire taakuitvoering? Hoe evalueert de veiligheidsregio de kernprocessen, te weten risicobeheersing, voorbereiding en uitvoering?	De begeleidende brief bij deze tabel (d.d. 4 juni, P19.000798) gaat in op de methodologie. Dit aspect is één van de methodologische punten die ons niet helder is, omdat de waardering op dit punt niet overeenkomt met het doel van het onderzoek. Een toelichting in ons overleg op 10 juli zou helderheid op dit punt kunnen verschaffen.	De Inspectie geeft in het overkoepelende rapport 'Kwaliteitszorg van veiligheidsregio's' aandacht aan dit punt.
15	p.17 – 2	Beoordelingskader: Zijn er afspraken gemaakt tussen de veiligheidsregio en het algemeen bestuur over de verantwoording van deze verschillende processen en evalueren de veiligheidsregio en het bestuur deze afspraken periodiek?	In de beoordeling of er afspraken zijn gemaakt, lijkt de Inspectie ook een oordeel te geven over de inhoud van deze afspraken. Onduidelijk is op basis van welke normen de beoordeling tot stand is gekomen.	Idem
16	p.18 – tabel b		Het wel of niet beschikbaar hebben van een vastgelegde systematiek (kwantitatieve benadering) lijkt in de beoordeling zwaarder te wegen dan de vraag of de werkwijze 'werkt' (kwalitatieve benadering). Dit is zichtbaar doordat de Inspectie het	De Inspectie heeft hier een andere mening over. Een verantwoordingssystematiek is naar de Inspectie 'voldoende' als de wijze van verantwoording in de veiligheidsregio in gezamenlijkheid (bestuur en uitvoering) bepaald en vastgelegd is en vervolgens periodiek geëvalueerd wordt. Als de



			<p>verantwoorden via rapportages classificeren als 'basis op orde' en een mondelinge verantwoording als 'voor verbetering vatbaar'. De wijze van verantwoorden zegt ons inziens echter niets over de kwaliteit van de inhoud.</p>	<p>veiligheidsregio het verantwoordingsproces niet vastgelegd en geëvalueerd heeft, dan dient er naar het oordeel van de Inspectie minimaal een schriftelijke verantwoording plaats te vinden over de kwaliteit van het primaire proces, zodat er een minimale waarborg is dat het bestuur voldoende zicht heeft op de kwaliteit van de taakuitvoering.</p>
17	p.19 – tabel c		<p>De begeleidende brief (d.d. 4 juni, P19.000798) bij deze tabel gaat in op de methodologie. Dit aspect is één van de methodologische punten die ons niet helder is, omdat geen waarderingsaspecten voor het proces risico-inventarisatie zijn opgenomen. Een toelichting in ons overleg op 10 juli zou helderheid op dit punt kunnen verschaffen.</p>	<p>De Inspectie beschrijft en reflecteert op de wijze waarop de veiligheidsregio's het risico-inventarisatieproces evalueren. Dit punt is verder bewust niet opgenomen in het beoordelingskader. De Inspectie is namelijk van mening dat het evalueren van de MOTO-activiteiten en multidisciplinaire inzetten prioriteit heeft. De Inspectie wil de veiligheidsregio's aanmoedigen om ook het risicoinventarisatieproces te evalueren en om die reden betreft zij dit aspect in het onderzoek.</p>
18	p.21 – tabel e	<p>Als aan één van de drie aspecten bij de categorie 'basis op orde' niet is voldaan.</p>	<p>De Inspectie geeft aan dat als een van de drie aspecten bij de categorie 'basis op orde' niet is voldaan de waardering 'voor verbetering vatbaar' wordt gegeven. Onduidelijk is op welke wijze de Inspectie omgaat met aspecten die op dit moment in ontwikkeling zijn.</p>	<p>In ontwikkeling geeft doorgaans aan dat het proces nog niet geborgd is. In beginsel geeft de Inspectie dan het oordeel 'voor verbetering vatbaar' is, tenzij de veiligheidsregio kan aantonen dat het proces in de praktijk al (grotendeels) functioneert zoals beoogd.</p>



# Bijlage

## Afkortingen

### Afkorting

CaCo

CoPI

GRIP

LCMS

MOTO

VINN

WAS

Wvr

### Betekenis

Calamiteitencoördinator

Commando Plaats Incident

Gecoördineerde regionale Incidentbestrijdingsprocedure

Landelijk Crisis Management Systeem

Multidisciplinair Opleiden Trainen Oefenen

Veiligheidsinformatie knooppunt Noord-Nederland

Waarschuwings- en alarmeringssysteem

Wet veiligheidsregio's





### **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](http://www.inspectie-jenv.nl)

Augustus 2019

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