



Inspectie Justitie en Veiligheid
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Beeld Veiligheidsregio Noord-Holland 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 Noord-Holland Noord heeft in 2016, 2017 en 2018 de wettelijk voorgeschreven systeemtest gehouden en de evaluaties daarvan meegenomen in de analyse. De veiligheidsregio heeft daarnaast diverse GRIP-incidenten en oefeningen betrokken in de analyse en een apart overzicht van sterke- en verbeterpunten gemaakt. Op verzoek van de Inspectie heeft de regio op een aantal processen aanvullende informatie geleverd.

2.1 Melding en alarmering

Oordeel

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

Toelichting

Uit de door de veiligheidsregio aangeleverde analyse blijkt dat er 24/7 een calamiteitencoördinator (CaCo) op de meldkamer aanwezig is. Deze is nog niet vrijgesteld, dat zal volgens de regio in de nieuwe gezamenlijke meldkamer met de veiligheidsregio's Kennemerland en Zaanstreek-Waterland gerealiseerd gaan worden. De CaCo vervult bij incidenten zijn taken naar behoren; hij draagt zorg voor de tijdige opschaling en een tijdig meldkamerbeeld.

De veiligheidsregio meldt dat bij de meeste incidenten (80 tot 90%) de meldkamer binnen (de eigen norm van) 5 minuten na alarmering een zo volledig mogelijk beschrijving van het incident in het Landelijk Crisismanagementsysteem (LCMS) heeft gezet. Het totaalbeeld, specifieke risico's, scenario's en thema's worden in LCMS inzichtelijk gemaakt en met de crisisteams gedeeld. Bovendien heeft de CaCo tijdens incidenten nauw contact met de Leider Commando Plaats Incident (CoPI) en de Operationeel Leider (OL).



De alarmering van interne en externe partners verloopt goed en tijdig. De veiligheidsregio rapporteert dat in 2017 en 2018 bij praktisch alle GRIP-incidenten de alarmering van de onderdelen van de hoofdstructuur binnen (de eigen norm van) twee minuten nadat de GRIP was afgekondigd, plaatsvond.

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 door de veiligheidsregio is aangeleverd blijkt dat de leden van het CoPI direct na het alarmeren door middel van portofoons contact met elkaar hebben. Hierdoor wordt snel een eerste beeld gevormd en worden, na het maken van een knelpuntenanalyse, de eerste acties uitgezet en uitgevoerd. Er vindt tijdens het verloop van het incident voortdurend afstemming plaats tussen verschillende functionarissen binnen de crisisteams en tussen de leiders van de crisisteams, onder andere via de Regionale Multidisciplinaire Gespreksgroep 01 (RMG01). De CaCo, Leider CoPI en Operationeel Leider brengen elkaar op de juiste momenten in positie, informeren elkaar en daar waar nodig worden knopen doorgehakt. De regio omschrijft de vergaderingen van het CoPI en het Regionaal operationeel team (ROT) als kort en efficiënt.

De evaluaties van de incidenten laten zien dat ook de afstemming met de keten- en overige partners goed verloopt. De regio geeft aan dat bijvoorbeeld tijdens een 'incident' als de langdurige droogte uitstekend met de betrokken partners is samengewerkt.

De rolverdeling in het CoPI, ROT (en de ROT-secties) en het (regionale) Beleidsteam is volgens de regio helder. Deze komt aan de orde in trainingen en oefeningen. Tijdens inzetten wordt dit ondersteund met een vaste agenda en vergaderstructuur. Welke partijen bij het incident relevant zijn, met wie contact gezocht moet worden en wie er aan tafel moet komen is altijd een van de besprekpunten in de crisisteams.

2.3 Informatiemanagement

Oordeel

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

Toelichting

Uit de door de veiligheidsregio beschikbaar gestelde informatie blijkt dat de informatiemanager, de leider CoPI en de CaCo voor een snelle afstemming en een eerste beeldvorming gebruik maken van de portofoon. Vanaf 2018 beschikt ook de Officier van Dienst Bevolkingszorg (OvD-Bz) over een portofoon, zodat hij direct na het alarmeren kan deelnemen aan het portoverkeer met de CoPI-leden en direct contact kan hebben met de CaCo en de leider CoPI.

Daarnaast verzamelen en delen de teams en functionarissen netcentrisch informatie met elkaar (onder andere) via LCMS. Er wordt door de informatiemanager een



totaalbeeld opgesteld en daarbij worden specifieke risico's, scenario's en thema's die van belang zijn voor de aanpak benoemd en opgenomen in LCMS, zodat iedereen daar kennis van kan nemen.

De veiligheidsregio geeft aan dat informatiemanagement voldoende is ontwikkeld en dat er blijvende aandacht voor is in trainingen en oefeningen.

2.4 Crisiscommunicatie

Oordeel

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

Toelichting

In de door de veiligheidsregio aangeleverde informatie geeft de regio aan dat de crisiscommunicatie zich richt op informatievoorziening, schadebeperking (door het geven van handelingsperspectieven) en op betekenisgeving. Alle medewerkers en ook bestuurders zijn hierop getraind en geoefend. In de praktijk blijkt dit proces volgens de regio goed te verlopen. Bij een incident werd snel naar de betrokkenen gecommuniceerd. De eerste tweets zijn binnen de normtijd verstuurd en deze werden dan regelmatig geactualiseerd.

Bij meerdere incidenten is gebruik gemaakt van NL-Alert om bewoners snel te informeren. Ook het handelingsperspectief komt snel: bij zeven incidenten is een snelle ontruiming al ingezet door het CoPI en is ook door hen opvang geregeld voor de burgers. Dit snel geven van een handelingsperspectief hebben de betreffende burgers als zeer prettig en behulpzaam ervaren, zo geeft de regio aan.

Binnen de sectie bevolkingszorg/crisiscommunicatie wordt gewerkt met een doelgroepenanalyse en zet men zo nodig per doelgroep specifieke boodschappen en communicatiekanalen in.

Standaard stelt de regio bij een incident een omgevingsbeeld op (door middel van Obi4One) en zij monitort de effecten van de crisiscommunicatie door het volgen van de berichtgeving in de (social) media en de geluiden/beleving van de mensen op straat. Op basis hiervan worden onder andere geruchten en vermoedens bevestigd of ontkracht en kan, wanneer nodig, de crisiscommunicatie aangepast worden.

2.5 Overdracht nafase

Oordeel

De Inspectie is van oordeel dat de overdracht naar de nafase binnen de veiligheidsregio **voor verbetering vatbaar** is.

Toelichting

Uit de door de veiligheidsregio aangeleverde analyse blijkt dat de overdracht naar de nafase binnen de veiligheidsregio nog de nodige aandacht verdient. Er is een overdrachtsformulier voor de crisisteams beschikbaar voor de overdracht aan de gemeente. Als dit werd gebruikt bij een incident bleek het een waardevol middel. De regio constateert echter dat in de jaren 2016-2018 het formulier niet altijd (goed) werd gebruikt waardoor dit in de praktijk enige problemen veroorzaakte in de overdracht naar de nafase en in de nafase zelf (zoals zaken die vergeten waren).



De veiligheidsregio geeft overigens aan dat in het voorjaar van 2019 binnen het CoPI en de secties extra aandacht is besteed aan overdracht en de rollen, taken en verantwoordelijkheden hierbij en het overdrachtsformulier aangepast zijn. Volgens de regio verloopt de overdracht sindsdien beter.

2.6 Conclusie

De Inspectie heeft het operationeel presteren van Veiligheidsregio Noord-Holland Noord in de jaren 2016-2018 aan de hand van de prestaties op vijf processen beoordeeld.

De Inspectie concludeert dat binnen Veiligheidsregio Noord-Holland Noord vier van de vijf processen, die een rol spelen bij de aanpak van rampen en crises, te weten 'melding en alarmering', 'leiding en coördinatie', 'informatiemanagement' en 'crisiscommunicatie', op orde zijn. De overdracht naar de nafase verdient nog verbetering. Deze verbetering is al door de veiligheidsregio ingezet.



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. Stuurt 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 vooral¹ 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

¹ 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.*