



Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Nieuwsbrief

Inspectie Openbare Orde en Veiligheid

Jaargang 9 | nummer 1 | mei 2010

- 2 |** GERTJAN BOS, HOOFD INSPECTIE OOV:
Veiligheidsbelang altijd leidend voor Inspectie OOV
- 6 |** **Leren van elkaar tijdens congres Veiligheidsbewustzijn**
- 8 |** ED OOMES, COMMANDANT LUCHTHAVENBRANDWEER SCHIPHOL:
'Verhaleren' als het collectief geheugen van de brandweer
- 10 |** HUIB FRANSEN, PROJECTLEIDER LEERAGENTSCHAP:
Van praten naar doen, tijd voor gedragsomslag
- 14 |** **Inspectie OOV geeft C2000 onderzoeken van derden ruim baan**
- 16 |** **Informeel sfeer op netwerkdag RADAR inspireert tot openheid**
- 19 |** **Rapport 'Vervolgonderzoek Samenwerkingsafspraken' gaat half mei naar minister van BZK en Justitie**

Gertjan Bos, hoofd Inspectie OOV:

Veiligheidsbelang altijd

Gertjan Bos is begin januari begonnen aan een nieuwe uitdaging. Met zijn uitgebreide beleidservaring als plaatsvervangend directeur-generaal Veiligheid bij het ministerie van BZK is hij nu actief als hoofd van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid. Zijn benoeming valt samen met vele nieuwe ontwikkelingen waardoor de Inspectie OOV te maken krijgt met belangrijke veranderingen in het toezichtstelsel.

'Deze zomer komen wij voor het eerst met een Meerjarenvisie. Daarnaast zijn de ministeries van BZK en van Justitie samen met de Inspectie bezig met het herijken van het toezicht op het politiebestedel om te komen tot een robuust en sluitend toezichtstelsel. Dit heeft alles te maken met het versnipperde toezicht binnen BZK. Van het begin af aan werd bij de politie het toezicht op financiën en beheer uitgevoerd door DGV. De Inspectie OOV inspecteert bij de politie volgens de wet de kwaliteit van taakuitvoering, incidenten en beheer. Toezicht op beheer is tot nu toe ad hoc naar aanleiding van incidenten omdat DGV het algemene toezicht op beheer doet. Net als zijn voorganger heeft minister Hirsch Ballin behoefte aan een steviger constructie waarin de Inspectie OOV een belangrijke rol kan spelen.' Bos constateert dat inspectie op het veiligheidsbeleid nog niet structureel is verankerd in de werkaanpak van de Inspectie OOV. 'Daar liggen nog veel mogelijkheden voor verbetering.'

leidend voor Inspectie OOV



Gertjan Bos werd begin dit jaar hoofd van de Inspectie OOV. Hij was de afgelopen vijf jaar plaatsvervangend directeur-generaal Veiligheid bij BZK. Voor die periode was hij onder meer plaatsvervangend Inspecteur-generaal bij de VROM-inspectie en vervulde hij diverse functies bij het ministerie van Justitie.

Meerjarenvisie 2010 -2015

Met het inwerking treden van de Wet veiligheidsregio's is het tijd voor een herbezinning op de manier waarop toezicht van de Inspectie OOV langdurig de kwaliteit van rampenbestrijding kan blijven borgen. Verwacht wordt dat het volgende kabinet de herinrichting van het politiebestedel zal voortzetten. Deze gegevens zijn aanleiding voor de Inspectie om de lange termijn consequenties van de toezichtstaken te bezien en bijvoorbeeld ook te overwegen het toezicht op integrale veiligheid op de agenda te zetten. Andere ontwikkelingen die invloed hebben op de taak van de Inspectie OOV zijn de staatsrechtelijke veranderingen van de Nederlandse Antillen en Aruba. Daar krijgt de Inspectie een taak in het toezicht op de politie en de justitiële keten, de rampenbestrijding en crisisbeheersing.

In de Meerjarenvisie 2010 – 2015 komt ook aan bod wat de verwachtingen zijn van het toezichtsniveau bij rampen en crises die zich over de grenzen van Nederland uitstrekken.

Bos wil verkennen of de Inspectie OOV op grond van al deze activiteiten een meer gezaghebbende jaarlijkse rapportage zal opstellen over de stand van zaken. Hij denkt hierbij aan de 'staat van de veiligheidszorg' en de 'staat van de rampenbestrijding'. Hij verwijst hier naar de Inspectie van het Onderwijs die jaarlijks een verslag over de 'staat van het Nederlandse onderwijs' publiceert.

Werkplan en incidenten

'De Inspectie OOV is de afgelopen vijf jaar goed op de kaart gezet. Die positie moeten we vasthouden en verder uitbouwen.'

Bos is bij zijn start gebonden aan het Werkplan 2010 met het accent op rampenbestrijding en crisisbeheersing. Ook de ontwikkelingen in het politieveld voortvloeiend uit de prioriteiten van het kabinet, zijn bepalend voor de huidige activiteiten. 'Gelukkig is het Werkplan niet helemaal dichtgetimmerd. Er is nog ruimte om te reageren op incidenten. Eerlijk gezegd hoop ik ook dat wij naar aanleiding van incidenten met



'WIJ LATEN ONS NIET LEIDEN DOOR DE WAAN VAN DE DAG. INTEGENDIJK, ONZE INCIDENTENONDERZOEKEN WORDEN STRUCTUREEL GEPLAATST IN EEN MAATSCHAPPELIJK KADER.'

het team kunnen laten zien dat wij bijdragen aan het verbeteren van de veiligheid. Vorig jaar waren dat bijvoorbeeld de onderzoeken naar de Poldercrash bij Schiphol en de gebeurtenissen op Koninginnedag 2009.'

Overigens wil Bos in het Werkplan 2011 nadrukkelijk ruimte vrijhouden om meer te kunnen inspelen op de actualiteit en ruimte te laten voor thematische inspecties als dat in de loop van het jaar nodig mocht blijken.

Refererend aan een uitspraak van zijn voorganger De Rooij geeft Bos aan dat het belangrijk is altijd gedegen en onafhankelijk onderzoek te doen. 'De reputatie van

de Inspectie is kwetsbaar. Al heb je nog zo'n goede naam opgebouwd... één slecht rapport en die reputatie is weg. Het blijft spannend en uitdagend om de scherpste te behouden. Daarnaast blijken de snelheid en gedegenheid van onze manier van onderzoeken belangrijke vaardigheden.'

Veiligheidsbelang is uitgangspunt

Naast het realiseren van een betere afstemming tussen DGV en de Inspectie OOV over inspectie-onderzoeken naar het veiligheidsbeleid, heeft Bos nog meer uitgesproken ideeën.

Vanuit de politiek is de druk groot op het samenwerken van de verschillende Inspecties. Bos ondersteunt het belang van gezamenlijke onderzoeken maar tekent daarbij wel aan dat hij voor de Inspectie OOV het veiligheidsbelang nadrukkelijk voorop zal stellen. 'Als mij wordt gevraagd of wij willen participeren in een onderzoek naar schooluitval, is me dat te "eng". Als het gaat om een onderzoek naar Jeugdzorg en Veiligheid waarbij naast schooluitval, drugs- en alcoholproblemen ongetwijfeld ook aan de orde komen, wil ik daar als Inspectie OOV natuurlijk wel energie in steken.'

Overigens constateert hij dat het samenwerken van Inspecties nog lang geen automatisme is. 'Bij de brand in Veendam kwam op 8 maart een brandweerman om het leven. Het viel mij op dat er nauwelijks afspraken zijn gemaakt op welke manier de verschillende rijksinspecties samen een onderzoek bij een dergelijk incident kunnen oppakken. Overleg daarover is nodig om de kwaliteit van het onderzoek te vergroten. Het beperkt bovendien de onderzoekslast.'

Bos noemt het een goed initiatief van minister Hirsch Ballin (minister van Justitie en minister van BZK) voortaan het hoofd van de Inspectie uit te nodigen bij de Ministerstaf, een wekelijkse bespreking. Dit biedt een goede gelegenheid om zo nodig te kunnen inspelen op de actualiteit.

Bescheiden omvang

Respect heeft Gertjan Bos voor de prestaties van de Inspectie OOV. 'Het is een Inspectie van zeer bescheiden omvang die zich met grote maatschappelijke vraagstukken bezighoudt.' Omdat het er niet naar uitziet dat de Inspectie OOV een personeelsgroei zal meemaken gezien de bezuinigingen, wil hij actief kijken hoe de kleinere Inspecties elkaar kunnen versterken.

In dit verband noemt hij ook de mogelijkheid om via de Inspectieraad meer gebruik te maken van diverse opleidingen voor inspecteurs. 'Daar is nog te weinig aandacht voor. Ik vind het bijzonder jammer dat het afgelopen jaar van de circa 6000 inspecteurs slechts 72 deelnamen aan de entreecursus via de Inspectieraad.'

Keuzes maken

Zolang de Inspectie OOV moet blijven roeien met de riemen die zij heeft, is het van groot belang de juiste prioriteiten te stellen. 'Er zijn zoveel maatschappelijke ontwikkelingen! Die prioriteiten wil ik vooral stellen in overleg met de uitvoerende organisaties van politie, brandweer, GHOR, voorzitters veiligheidsregio's, korpsbeheerders en commissarissen van de Koningin. Wij moeten weten wat zij belangrijke onderzoeken vinden en wat zij aan onze conclusies en aanbevelingen hebben. Door die wisselwerking blijft er draagvlak bestaan voor onze inspanningen en kunnen wij het veld blijven stimuleren permanent te werken aan het niveau en de kwaliteit van veiligheid. Dat wij onze bevindingen borgen, spreekt voor zich. Het gaat niet om vluchtige resultaten. We zijn geen Inspectie die zich laat leiden door de waan van de dag. Integendeel, onze onderzoeken die inspelen op incidenten worden structureel geplaatst in een maatschappelijk kader. Ook dat blijven we de komende tijd goed doen!'

Afspraak is afspraak

Op de vraag of het voor hem niet vreemd is nu aan de inspecterende kant naar veiligheid te kijken, merkt hij op dit juist als een voordeel te zien. 'Ik ben redelijk bekend met het veiligheidsdomein en ken de belangrijke spelers in het veld. Hoewel "afspraak is afspraak" mijn uitgangspunt is, blijft er altijd ruimte om flexibel te reageren op actuele zaken. Kortom, ik denk dat ik het goed zal kunnen vinden met de medewerkers die hebben bewezen graag hun schouders te zetten onder uitdagende onderzoeken. Met hun enthousiaste inzet hebben zij veel bereikt en daarmee bij grotere Inspecties respect afgedwongen. Mijn taak is het organiseren van een omgeving waarin onderzoeken met een groot veiligheidsbelang goed kunnen plaatsvinden. De kunst is om scherpe en duidelijke conclusies te presenteren en aan te geven wat beter moet. Het gaat niet om een rapportcijfer maar om het verbeteren van de veiligheid! Dat werkt stimulerend. Dat is waar we als team van circa 60 personen voor staan.'

Voor meer informatie
over het Werkplan 2010
van de Inspectie OOV

WWW.IOOV.NL

Inspectie OOV is verhuisd!



Ons nieuwe bezoekadres:
Lange Houtstraat 26 | 2511 CW Den Haag

Onze overige gegevens zijn ongewijzigd:

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

T 070 426 6261

F 070 426 6513

www.ioov.nl

Leren van elkaar tijdens congres Veiligheidsbewustzijn

Om veiligheidsbewustzijn hoog op de agenda te houden bij Brandweer Nederland heeft de Inspectie OOV in samenwerking met het Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid Nibra (NIFV) op 25 november 2009 het congres Veiligheidsbewustzijn Brandweer georganiseerd. Vijf jaar geleden - in december 2004 - werd het rapport 'Veiligheidsbewustzijn bij brandweerpersoneel' door de Inspectie OOV uitgebracht. Seniorinspecteur Rien Verbiest kwam vorig jaar na een uitgebreide oriëntatie tot de conclusie dat het geen zin had een dergelijk onderzoek te herhalen. 'Juist de laatste anderhalf á twee jaar kwam de hoognodige samenwerking op het gebied van veiligheidsbewustzijn op gang. Wij kregen van verschillende kanten te horen dat er geen behoefte was aan een nieuw onderzoek omdat er op vele fronten hard werd gewerkt aan verbeteringen.' Samen met seniorinspecteur Angelique van Erp stelde hij vast dat er veel goede initiatieven zijn. Het NIFV is gestart met het aanpassen van de leerstof en de NVBR heeft voor het eerst een aanzienlijk bedrag gereserveerd voor verbetering van het lerend vermogen. Binnen de Inspectie OOV werd besloten een congres te organiseren om het veld te laten zien welke initiatieven er zijn.

Speerpunt

Bij de openingsrede van het congres in november benadrukte het hoofd van de Inspectie OOV - toen nog Ric de Rooij - dat het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn in het werk nog steeds een speerpunt moet zijn. Hij gaf aan dat uit het onderzoek naar brandweerdruiken en het NIFV onderzoek naar de brand bij het VOC-schip is gebleken dat de brandweer daarbij te grote risico's heeft genomen. De aandacht

voor de veiligheid van het personeel blijft dan ook actueel. Redenen genoeg om bij het congres te vertellen over recente ontwikkelingen en het lerend vermogen van de brandweer.

In het ochtendprogramma waren vier gastsprekers: Frans Leeuw, Jop Groeneweg, Wim Beckmann en Ricardo Weewer. De middaguren werden gevuld met verschillende parallelsessies.



Angelique van Erp en Rien Verbiest van de Inspectie OOV spraken met vele mensen in het veld en met externe deskundigen ter voorbereiding van het congres over Veiligheidsbewustzijn Brandweer in het congrescentrum Papendal in Arnhem. Op verzoek van de Inspectie OOV organiseerde het NIFV het congres dat door de keuze van onderwerpen en sprekers prima beantwoordde aan het doel: laten zien wat er op het gebied van veiligheidsbewustzijn allemaal in gang is gezet. Uit de evaluatie van het NIFV bleek dat de circa 250 deelnemers van het congres waardering hadden voor deze manier van leren van elkaar en gretig gebruikmaakten van de gelegenheid om te netwerken. 'Het initiatief van de Inspectie OOV om op deze manier het veld bijeen te brengen is beslist voor herhaling vatbaar', was een veel gehoorde reactie.

Inspirerend

Op basis van de presentaties werd aangegeven welke koers in verandering van gedragsmechanismen in de komende jaren moet worden gevolgd. Frans Leeuw (directeur Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum van het ministerie van Justitie en hoogleraar Universiteit Maastricht) liet zien dat de verschillen tussen professies en 'vakgroepen' meestal meer worden benadrukt dan de overeenkomsten. 'Toch lijken we meer op elkaar dan we denken als je kijkt naar de constanten in gedragsmechanismen. Wat maken jullie je druk om verschillen in culturen. Jullie zijn gewoon mensen net als bankmannen, toezichthouders, artsen en juristen. Kijk meer naar de overeenkomsten.' Moraal van zijn verhaal was dat brandweermensen helemaal niet zo risicobereid zijn als in het rapport Veiligheidsbewustzijn van de Inspectie OOV werd gesteld.

Vervolgens presenteerde Jop Groeneweg (universitair docent, lid Werkgroep Veiligheid en een absolute autoriteit op het gebied van veiligheid) een inleiding met de titel 'De strategische weg naar een veiliger organisatie'. De kern van zijn betoog was dat het primaire proces centraal moet staan: verbeter de werkomstandigheden en veiligheid volgt.

Wim Beckmann van het NIFV gaf in zijn presentatie 'Lesje leren naar les geleerd' aan dat aandacht voor veiligheid bij zijn organisatie van alledag is. Hij schetste de aanpassingen in verschillende les- en leerstoffen en hoe in de toekomst praktijkervaring en onderzoek vooral door samenwerking van diverse partijen tot verbetering van professionalisme moet leiden. Tijdens de vierde presentatie van Ricardo Weewer (landelijk NVBR-projectleider Brandonderzoek en lid regiegroep Innovatie en Moed) met sprekende praktijkvoorbeelden werd duidelijk hoe het Netwerk Repressie, de Leeragenschappen, de projecten Brandonderzoek, Offensieve buitenaanval en Innovatie kunnen worden samengebracht in een primair organisatieproces zoals die daar vóór werd geschetst door Groeneweg. Met de nuchtere visie van Leeuw pasten de puzzelstukjes wonderwel in het verhaal over de Strategische reis dat Weewer uit de doeken deed. De presentaties bleken een inspirerende aanzet om actief na te denken over de uit te zetten koers van de brandweer op weg naar 2040, op weg naar een veilige organisatie.

Voor de verschillende presentaties zie

www.ioov.nl/actueel/@124604/presentaties-congres

'Verhaleren' als het collectief geheugen van de brandweer

Dagvoorzitter Ed Oomes, commandant van de Luchthavenbrandweer Schiphol, kijkt terug op een congres met waardevolle oplossingsrichtingen waarmee de brandweerorganisatie zijn voordeel kan doen. 'Misschien waren de sprekers zich van tevoren niet bewust van de onderling versterkende werking van hun presentaties', concludeerde Oomes. Hij vindt het verhaal van Groeneweg een mooi pleidooi voor het uitbouwen van de brandweerdoctrine. 'Als je de brandweerdoctrine ziet als de beschrijving van het primair proces, dan moeten we dat dus verbeteren.'

Hij laat zich positief uit over het congres, een initiatief van de Inspectie OOV. 'De Inspectie kan door haar onafhankelijke positie een belangrijke rol vervullen bij het promoten van onderzoeken. Ook kan de Inspectie goed als kennismakelaar optreden tussen het veld, het ministerie van BZK en allerlei andere partijen. Het is daarbij ook goed dat de verschillende Inspecties elkaar steeds meer gaan opzoeken.'

Kwaliteit verbeteren

Oomes zou het toejuichen als de Inspectie OOV onderzoeken verricht die zijn bedoeld om de brandweerkwaliteit te helpen verbeteren. 'De Inspectie kan proberen vaker een debat uit te lokken. Debatteren over mogelijke verbeteringen doen we bij de brandweer beslist veel te weinig!'

Hij noemt het een goede ontwikkeling dat de Inspectie zich niet beperkt tot onderzoeken naar wetstoepassing. 'De onderzoeken richten zich steeds meer op mogelijke manieren om het brandweerwerk te verbeteren. Het presenteren van de cd-rom over

de brand in de Koningkerk in Haarlem is daar een prachtig voorbeeld van.'

Verhaleren

Voor Oomes is het voorbeeld van deze cd-rom een mooi bruggetje om te wijzen op het belang van het leren van anderen via verhalen. 'Door elkaar verhalen te vertellen, voeden we het collectief geheugen van de brandweer.' Deze manier van cultuur overbrengen noemt hij bij voorkeur 'verhaleren', een term die hij introduceerde in een van zijn columns in Brand & Brandweer. 'Als de brandweer organisatorisch

wil leren, moet ze structureel verhalen gaan vertellen.' Het is volgens hem daarbij wel heel belangrijk wie de verhalen vertelt. 'De sociale status binnen een groep is van groot belang voor de waarheidsbeleving!' Leeragenten moeten volgens hem dan ook niet alles zelf willen overbrengen. 'Ze spelen wel een rol in de verdeling van de verhalen over de juiste vertellers in hun regio. Ze kunnen bij elkaar hun licht opsteken over succes- en faalfactoren van bepaalde vormen van verhalen vertellen.' Met 'verhaleren' wordt meer bereikt dan via dikke rapporten vol abstracte begrippen. 'Brandweermensen zijn mensen van de praktijk. Daar moeten we op inspelen.'

Op agenda gezet

De lerende organisatie is door het rapport Veiligheidsbewustzijn in 2004 volgens Oomes door de Inspectie OOV op de agenda gezet. Het heeft velen aangezet om vooral creatief naar oplossingen te zoeken. Zelf is hij nu bezig met het ontwikkelen van een visie op de lerende organisatie. 'We kijken naar de sterke kant van onze organisatie en dat willen we als leermechanisme gebruiken.' Passend bij zijn pleidooi het leren aanschouwelijk te maken, zijn de initiatieven bij zijn eigen korps om ook virtueel oefenen in te voeren. Niet als vervanging van realistisch oefenen, maar als aanvulling. 'We kunnen virtueel andere situaties creëren dan op de oefenplaats, waardoor we onze voorbereiding op diverse incidenten robuuster kunnen maken.' Filosoferend over de nieuwe koers van de brandweerorganisatie, vraagt Oomes zich af in hoeverre het beter is de primaire beroepstaak te verschuiven van repressie naar preparatie. 'Misschien moeten we wel een kwartslag draaien. Nu vinden wij eigenlijk dat we zonder brand geen product hebben. Wij hebben bij de Luchthavenbrandweer Schiphol uitgerekend dat we vijf tot tien procent van onze tijd bezig zijn met daadwerkelijk uitrukken. Negentig procent van de tijd zijn we bezig met dingen waarmee we ons eigenlijk niet direct identificeren: preparatie. Maar als je nu preparatie als je hoofdtaak zou gaan zien, dat je er voor zorgt dat er veerkracht in je verzorgingsgebied aanwezig is door middel van opleiding, oefening en inspecties en dat je in voorkomende gevallen ook nog de daadwerkelijke repressie doet, dan creëer je een topbaan. We zijn dan bezig met een deconstructie van de huidige en een constructie van een nieuwe cultuur.'

Nieuwe uitdaging

Voor de Inspectie OOV zijn er wellicht door de invoering van het besluit Kwaliteit Personeel Veiligheidsregio's nieuwe uitdagingen op het gebied van het brandweeronderwijs te vinden. 'Het is over twee jaar beslist interessant te evalueren hoe de aanpassing van al die functieprofielen in de praktijk wordt ervaren. Is



Ed Oomes: 'Een visie op het lerend vermogen van de organisatie vraagt bovenal om een visie op de organisatie zelf.'

de hele invoering van het competentiegericht opleiden, gekoppeld aan de nieuwe functieprofielen, terug te vinden in een verbeterde kwaliteit van de brandweer? Met dergelijke initiatieven zie je dat de Inspectie OOV eigenlijk ook een van de actoren van de lerende organisatie wordt.'

Tussen de oren

Op de vraag of Oomes vindt dat het veiligheidsbewustzijn de laatste jaren is verbeterd, geeft hij met een voorbeeld in verschillende benamingen een langzame stijgende lijn aan. 'Zo'n tien jaar geleden spraken wij van "veiligheid bij repressief optreden". Dat werd vervolgens "veilig repressief optreden". In de volgende stap zou het gewoon "repressief optreden" moeten gaan heten. Wij vinden dat bij "repressief optreden" automatisch de eigen veiligheid is inbegrepen. Dat betekent zonder meer dat het veiligheidsbewustzijn al veel meer tussen de oren zit dan een paar jaar geleden, maar het moet nog wel verder. Een cultuuromslag heeft tijd nodig en zal bij de volgende generatie brandweermensen pas gerealiseerd zijn.'

Van praten naar doen, tijd voor gedragsomslag

Van het NVBR programmabureau Verbeteren Lerend Vermogen (VBLV) is Huib Fransen sinds anderhalf jaar projectleider Leeragentschap en kennismakelaar. Naar aanleiding van het rapport Veiligheidsbewustzijn van de Inspectie OOV in 2004 is de brandweer gestart met dit verbeterprogramma dat met een aantal projecten bij de brandweer een positieve impuls moet geven aan het leren. Fransen vertelt als kwartiermaker van het leeragentschap met groot enthousiasme over de inrichting van het systeem. 'Het doel van een landelijk en regionaal leeragentschap is om huidige en toekomstige "geleerde lessen" breed te delen met het brandweerveld.' De leeragent moet zorgen voor een verbinding tussen de koude en warme kant van de brandweerorganisatie die volgens Fransen nog teveel langs elkaar heen werken. In de nabije toekomst is het de bedoeling dat iedere regio een eigen leeragentschap heeft. 'De leeragentschappen dragen bij aan het leren veilig te werken. Om dat te bereiken moeten we veel meer leren van elkaars goede en slechte ervaringen.' Op dit moment beschikt het gros van de 25 brandweerregio's over een basale vorm van leeragentschap.

Ketengericht

Enkele jaren na de aanbevelingen van de Inspectie OOV werd bij onderzoeken naar grote incidenten (duikongeval Terneuzen, De Punt) geconcludeerd dat er onvoldoende was gedaan aan het verbeteren van de veiligheid van brandweermensen. De zure feiten waren het vertrekpunt van het verbeterprogramma.

Fransen vindt het lastig te zeggen dat de brandweer veel te weinig zicht heeft op het eigen werk. 'Na een majeur incident ligt de nadruk vaak op verbetermaatregelen voortkomend uit dat ene incident (single-loop) en dat levert te weinig op. Kunst is meer ketengericht te werk te gaan (double-loop leren).'



Huib Fransen

Single-loop en double-loop leren

Chris Argyris is een emeritus hoogleraar van de Harvard Business School en is algemeen bekend door zijn werk over lerende organisaties. Hij stelt dat lerend vermogen, of ook leren ontwikkelen, belangrijk is voor iedere organisatie. Hij probeert inzicht te verschaffen in de oorzaak van het maken van de fouten. Een fout definieert hij als een verschil tussen intentie en resultaat. Argyris legt hierbij de nadruk op fouten die voor betrokkenen bedreigend zijn, omdat in die situatie het leren van die fouten het moeilijkst is.

Argyris maakt onderscheid in single-loop en double-loop leren. Handelingen van mensen worden vormgegeven doordat ze zijn gebaseerd op onderliggende theorieën en aannames van die mensen. Zolang wordt geleerd zonder die onderliggende waarden ter discussie te stellen, is sprake van single-loop leren. Zodra die waarden ter discussie komen te staan, is er sprake van double-loop leren. Dit is het meest krachtig, effectief en werkzaam op de lange termijn. Argyris heeft onderzocht in hoeverre verschil bestaat tussen dat wat mensen zeggen te doen en wat ze werkelijk doen. Mensen moeten worden geholpen om dit verschil te onderkennen. Zodra dit inzicht is bereikt, is er sprake van double-loop leren.

Verbeterprogramma

Fransen benadrukt het belang zicht te krijgen op de elf zogenaamde basisrisicofactoren. 'Misschien vinden we dat niet sexy genoeg. Het gaat immers om "gewone" en eigenlijk vanzelfsprekende dingen. Toch denk ik dat iedereen voor die elf risicofactoren de passende maatregelen moet nemen. Deze basisrisicofactoren, die iets zeggen over de bedrijfsprocessen, zijn onmisbaar bij onderzoek en analyse naar ongevallen.' Fransen vindt dat de brandweerorganisatie te vaak blijft steken in de spagaat tussen verantwoord en leren. 'Naast alle reorganisaties en het werken aan veiligheidsregio's staat het borgen van het vakmanschap binnen het operationeel optreden nu bovenaan de agenda van de regionale leeragentschappen. Het is daarom goed dat de Raad van Regionaal Commandanten in mei 2009 het verbeterprogramma goedkeurde.'

De Basis Risico Factoren (BRF's)

Specifiek:

- Ontwerp
- Materieel en middelen
- Onderhoud
- Orde en netheid
- Fout verhogende omstandigheden
- Beschermingsmiddelen

Generiek:

- Training en opleiding
- Procedures
- Communicatie
- Strijdige doelstellingen
- Organisatie



Huib Fransen: 'Het congres Veiligheidsbewustzijn is in het kader van leren van elkaar een mooi voorbeeld van kruisbestuiving tussen NVBR en Inspectie OOV in de voorbereiding en uitvoering van dit succesvolle symposium. Rode draad op deze dag was het brengen van positieve leermomenten.'

Andere manier van leren

Fransen heeft te maken met het realiseren van de leeragenschappen waarin kennis wordt uitgewisseld aan leertafels of in leerarena's. Het creëren van een organisatie die leert, vraagt bereidheid tot leren. Hij geeft aan dat dé leeragent niet bestaat – iedereen is immers verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. Hij vindt het dan ook niet wenselijk het leerproces bij één functionaris neer te leggen. Het Leeragentschap kan uit meerdere personen bestaan vanuit verschillende afdelingen die 'geleerde lessen' in de eigen organisatie proberen te borgen. Dit vraagt om een regierol op beheer van kennis door een kennisregisseur of kennismakelaar. Daarnaast moet kennis worden beheerd en die rol is weggelegd voor de kennismakelaar. Onontbeerlijk bij dit proces is iemand met managementverantwoordelijkheid waarbij de kwaliteitszorg op het operationeel optreden centraal staat.

Op de vraag hoe snel het realiseren van de regionale leeragenschappen zal gaan, reageert Fransen uiterst voorzichtig. 'We hebben met veel verschillende regio's te maken. Het is zaak hierbij ruimte te laten aan de specifieke organisatiekenmerken en het eigen ontwikkeltempo.' Het gaat hier om een totaal andere manier van leren die ook de cultuur bij de brandweer raakt. Het aanbodgerichte leren sluit onvoldoende aan op het competentiegericht leren, wat vraaggestuurd is. Ieder individu moet in het nieuwe brandweeronderwijsbestel wennen aan het vraaggericht leren, oefenen, werken en bijscholen. Dat sluit aan op de behoefte en de leervraag. 'We willen bij het verbeteren van ons leervermogen overstappen van praat- naar doegedrag om daarmee een omslag te realiseren.' Volgens Fransen zijn het al die factoren die een snelle implementatie van de leeragenschappen uitdagend maakt. 'Het kost gewoon tijd om deze verandering in de hele brandweerorganisatie te realiseren.'

LEREND VERMOGEN VOLGENS CEES SPRENGER (LECTOR POLITIEACADEMIE):

'HET VERMOGEN OM MENSEN DIE HET VAK UITOEFENEN IN DE FRONTLINIE TE ZIEN ALS MENSEN DIE UNIEKE KWALITEITEN HEBBEN EN DEZE AUTHENTIEK, CREATIEF EN EFFECTIEF KUNNEN INZETTEN OM HET WERK OP EEN HOGER PLAN TE BRENGEN.'

Toekomst

Fransen wijst er met nadruk op dat niet alles de komende tijd nog moet worden uitgevonden. 'Wij beschikken al over heel veel informatie bijvoorbeeld op het Brandweerkennisnet en nog tientallen andere bronnen. Door onze versnipperde organisatie hebben we eigenlijk onvoldoende besef van wat er allemaal is. Daar zetten we in de deelprojecten ook onze schouders onder.'

Hij is optimistisch over de nabije toekomst. Er zijn volop succesvolle (regionale) initiatieven, die als 'best practices' worden gedeeld in het netwerk. De rol en positie van het leeragentschap worden in het landelijk netwerk in een visiedocument nader uitgewerkt. Dit wordt aangeboden aan de Raad van Regionaal Commandanten (RRC). 'Wij hopen dat de visie door de commandanten wordt omarmd. Alleen met de volledige steun van het management zal de brandweerorganisatie op het gebied van veiligheidsbewustzijn kunnen groeien naar een lerende organisatie. Collega's vinden het over enige tijd dan heel gewoon elkaar verhalen te vertellen over zowel goede als slechte voorbeelden, regelmatig bij elkaar over het muurtje te kijken en de positieve ervaringen mee te nemen in de eigen organisatie. Tegen die tijd zal de databank met praktijkverhalen door velen worden geraadpleegd. Iedereen beseft dan dat anderen kunnen leren van positieve ervaringen én van gemaakte fouten.'

Van de website NVBR:

Het programma Verbeter Lerend Vermogen Brandweer geeft een impuls aan het vergroten van dat lerend vermogen. Dit moet leiden tot een kennisproductieve organisatie, waarin medewerkers op alle niveaus relevante informatie signaleren, verzamelen en interpreteren. Uiteindelijk doel is dat de organisatie slim en effectief kan handelen.

Er wordt aansluiting gezocht bij de modernisering van het brandweeronderwijs, het formele leren. Zowel het lerend werken als het werkend leren zullen de kwaliteit van het brandweerwerk in de frontlinie bepalen.

Op de website van NVBR (www.NVBR.nl) staat actuele informatie over de voortgang van de projecten van het programma Verbeter Lerend Vermogen Brandweer.

Inspectie OOV neemt hoge vlucht



Inspecteurs Angelique van Erp en Erik Moonen wonnen de prijsvraag van het Inspectieloket: een ballonvlucht. Van de vijftig deelnemers aan de prijsvraag werd het duo van de Inspectie OOV uitgeroepen als winnaars omdat zij niet alleen alle vragen goed hadden maar ook de slogan instuurden die het best aansloot bij de ambitie van het Inspectieloket. 'Met www.inspectieloket.nl wordt de gezamenlijke bereikbaarheid in gang gezet.'

In de avond van 23 april hebben de twee inspecteurs hun gezamenlijke bereikbaarheid op grotere hoogte getest. Onder het genot van een wisselend panorama van Ulvenhout tot Zundert hebben zij hun 'helicopterview' geperfectioneerd. Na een veilige en zachte landing werd de ballonvaart afgesloten met een glas champagne. Al met al een zeer geslaagde en enerverende ervaring!!



Mary van Slingerland

Inspectie OOV geeft C2000 onderzoeken van derden ruim baan

Deelonderzoek randapparatuur

Projectleider Mary van Slingerland heeft zich vorig jaar intensief beziggehouden met het zeer specifieke deelonderzoek naar de inrichting en beveiliging van de randapparatuur bij C2000. 'Bij dit onderzoek zijn wij uitgegaan van een twintigtal

normen uit het landelijk Beveiligingsbeleid. De betrouwbaarheid van het systeem wordt bepaald door de stand van zaken bij onder meer beschikbaarheid, integriteit, exclusiviteit, controleerbaarheid en beheersbaarheid. Voor randapparatuur hebben we een aantal aandachtsgebieden

benoemd die in lijn zijn met de indeling van de Code voor Informatiebeveiliging, een algemeen geaccepteerde standaard. Het gaat om de gebieden middelenbeheer, personeel, fysieke beveiliging & beveiliging omgeving, ontwikkeling & onderhoud en controle. Deze vijf gebieden bekijken wij

De Inspectie OOV heeft bij drie regio's en de landelijke Koninklijke Marechaussee het onderzoek 'C2000 randapparatuur' uitgevoerd. De rapportages zijn inmiddels vertrouwelijk besproken met de betrokken regio's Haaglanden, Limburg Noord, Utrecht en de KMar. Voorlopig heeft de Inspectie tijdelijk een pas op de plaats gemaakt met de eigen onderzoeken naar C2000. Door de Inspectie OOV werd bij de onderzoeken 'Poldercrash' en 'Koninginnedag 2009 Apeldoorn' geconstateerd dat er door de hulpverleningsdiensten problemen werden ervaren met de verbindingen via C2000. Mede naar aanleiding van deze bevindingen en de ervaringen met C2000 bij het uit de hand gelopen strandfeest in Hoek van Holland, zijn er door diverse partijen verschillende onderzoeken gestart naar het gebruik en het functioneren van het systeem C2000. Om in deze periode een dubbele onderzoekslast te voorkomen, wacht de Inspectie op de resultaten van de lopende onderzoeken van derden.

zowel voor de afzonderlijke kolommen als voor (multidisciplinair) lokaal beheer.' De inrichting van de beveiliging van C2000 randapparatuur is grotendeels aan de regio's zelf overgelaten, die daarvoor verschillende keuzes hebben gemaakt. 'Het betrouwbaar doen functioneren van randapparatuur in een complexe omgeving blijkt in de praktijk moeilijk in te regelen. Wij willen als Inspectie niet alleen landelijk met de resultaten van het onderzoek naar buiten komen, maar ook de regio's voorbeelden geven van 'good practices' die kunnen bijdragen aan een betrouwbaar werkend systeem.' Van Slingerland benadrukt dat het bij randapparatuur gaat om een belangrijk onderdeel van een zeer kritisch systeem waarvan het beheer beslist goed moet zijn ingericht en voortdurend moet worden gevolgd en zo nodig bijgesteld om de betrouwbaarheid te borgen.

Tweetrapsraket

Doordat werd gekozen voor een onderzoek in twee delen, is het mogelijk nu even een pas op de plaats te maken. Bij het eerste onderzoek werd in vier pilots het ontwikkelde toetsingsinstrument in de praktijk op bruikbaarheid getoetst en leerpunten voor de regio's geformuleerd. Wanneer de resultaten van de onderzoeken van derden bekend zijn, zal de Inspectie deze betrekken bij het vervolg, inclusief de leerpunten uit de pilots.

Herijking Beveiligingsbeleid

De Inspectie verwacht dat in het – door het ministerie van BZK toegezegde – herijkte Beveiligingsbeleid meer zal worden opgenomen over de inrichting van het Beveiligingsbeleid voor de lokale situaties. 'Het gaat hier niet alleen om een geïsoleerd probleem voor lokaal beheer van de regio's. Beveiliging heeft ook alles te

maken met het beveiligingsbewustzijn van de gebruikers van C2000.' Projectleider Van Slingerland verwacht dat de lopende belangrijke onderzoeken ook meer duidelijkheid zullen geven over de beveiliging van de C2000 randapparatuur. Zodra bekend is wat er in het herijkte Beveiligingsbeleid over dit specifieke deel van het communicatiesysteem wordt opgenomen, wil de Inspectie 'best practices' publiceren en aanbevelingen doen om de verschillende partijen een steun in de rug te kunnen geven. Bovendien kan deze herijking van invloed zijn op de rol van de Inspectie bij het doen van onderzoek naar de betrouwbaarheid van C2000.

Informele sfeer op netwerkdag RADAR inspireert tot openheid

Gezien de belangstelling voor de tweede netwerkdag RADAR begin december 2009 in de Jaarbeurs in Utrecht, valt deze manier van informatieuitwisseling in de smaak. Geert-Jan Fetter dankte in zijn rol van plaatsvervangend hoofd van de Inspectie OOV de aanwezigen voor hun inzet, enthousiasme en betrokkenheid in het afgelopen jaar. Hij merkte op dat de veiligheidsregio's een inhaalslag hebben ingezet om eind 2009 hun rampenbestrijding op orde te krijgen. De Inspectie OOV zal in het eerste kwartaal 2010 de eindrapportage afronden en aanbieden aan de minister. De 25 RADAR-rapportages vormen samen met de bevindingen van de thematische onderzoeken de basis voor dit rapport.

Inspectie blijft in beeld

Fetter kondigde aan dat de Inspectie OOV ook in 2010 de voortgang in de veiligheidsregio's zal blijven toetsen en de regio's zal ondersteunen om eind van dit jaar aan de nieuwe Wet veiligheidsregio's te kunnen voldoen. 'Wij kijken hoe wij voor de regio's een instrument kunnen ontwikkelen om de stand van zaken zelf bij te kunnen houden. Ook willen wij GRIP 3 en 4 incidenten meer betrekken bij dat oordeel. Wij hebben inmiddels geconstateerd dat leren van de praktijk het meeste effect heeft. De RADAR-praktijktoets heeft zijn waarde bewezen. Wij willen – samen met u – een uniform evaluatie-instrument ontwikkelen.' Ook Annemarie van Daalen (Rampenbestrijding en Crisisbeheersing) noemde dit instrument en vroeg welke elementen in dat instrument voor de regio's interessant zijn. Zij hoopte van de toehoorders in de loop van de dag of later in persoonlijke contacten te horen welke instrumenten de Inspectie nog meer kan inzetten om ontwikkelingen aan te jagen of te ondersteunen. 'Op welke thema's werkt toezicht van onze Inspectie stimulerend?' vroeg zij de toehoorders.

Rapport naar minister

Inspecteur Peter-Paul Schets gaf in vogelvlucht een terugblik van alle inspanningen van de regio's en Inspectie OOV om tot de eindrapportage te komen. Hij





vroeg met klem aan alle regio's de concepttekst over hun eigen regio zorgvuldig te lezen omdat de Inspectie OOV het belangrijk vindt dat de regio's zichzelf herkennen in de beschrijvingen. Na deze korte introducties verspreidden de deelnemers zich over de verschillende zalen om deel te kunnen nemen aan de workshops en presentaties.

Rampenbestrijding op Orde na 2010

Na een korte inleiding over de geschiedenis van de rampenbestrijding en de rol van de Inspectie OOV daarbij werd in groepen onder leiding van Annemarie van Daalen en Gerardo Filius uitgebreid gediscussieerd. Deelnemers gingen dieper in op de rol van toezichthouder en de stimulansen voor veiligheidsregio's zich verder te ontwikkelen op het vlak van multidisciplinaire samenwerking, rampenbestrijding en crisisbeheersing. In beide workshops kwam sterk de behoefte voor het behouden van de praktijktoetsen naar voren.

Workshop Risicoprofiel en Bovenregionale Samenwerking

Doordat vlak voor de netwerkdag de landelijke 'Handreiking regionaal risicoprofiel' was verschenen, was er veel belangstelling voor dit actuele onderwerp. Ruud Houdijk, landelijk projectleider van de handreiking, gaf aan dat een risicoprofiel geen doel op zich

is. 'Het helpt vooral te komen tot een beleidsplan waarmee de regio in staat is om (een deel van) het beleid te bepalen op grond van de aanwezige risico's.' Houdijk ging in op de methodiek van de handreiking en gaf aan welke processtappen moeten worden gevolgd om een regionaal risicoprofiel te kunnen opstellen. 'Na een inventarisatie van de risico's worden prioriteiten gesteld en volgt een risicoanalyse. Dan kunnen de betrokken gemeenteraden en andere crisispartners input leveren aan de capaciteiteninventarisatie. Het bestuur van de veiligheidsregio stelt het profiel uiteindelijk vast.' Houdijk liet zien dat juist de capaciteitenanalyse het mogelijk maakt te bepalen waar en hoe de grootste veiligheidswinst is te behalen. 'Dat maakt een risicoprofiel zo waardevol bij het opstellen van een beleidsplan.'

Vervolgens hield Hans Foekens, projectleider van de Inspectie OOV voor het project 'Risicoprofiel en Bovenregionale Samenwerking', een korte presentatie waarin hij de eerste voorzichtige resultaten van het onderzoekstraject van de Inspectie OOV liet zien. Met levendige discussies over enkele prikkelende stellingen tot besluit gaven de deelnemers aan dat zij over dit onderwerp genoeg te zeggen hadden.



Workshop Netcentrisch werken

Onder leiding van John Sevenstern (seniorinspecteur Inspectie OOV) en Leo Kooijman (projectleider Netcentrisch-experimenteren) kregen de deelnemers in een oefenopstelling de gelegenheid praktisch aan de slag te gaan in de 'Meldkamer', 'CoPI' en 'ROT'.

Alle deelnemers gaven na afloop toe dat informatiemanagement toch echt meer inhoudt dan computers en een informatiemanager. Duidelijk werd dat er afspraken moeten komen over onder andere de positie van de informatiemanagers. Niet bij iedereen was duidelijk wie welke informatie nodig heeft. In de discussie na beide sessies kwam naar voren dat het soms gaat om hele basale afspraken. 'Welke vragen zet je nu in welk deel van Cedric?' was daar een voorbeeld van. Kooijman bevestigde dat de basis van de techniek volledig klaar is. 'Het is nu zaak uit te rollen, op te leiden en te implementeren. Informatiemanagement moet worden gezien in het totaal van techniek, mensen, organisatie, opleiding en oefening. Dat heeft iedereen hier vandaag ook zelf kunnen ervaren. Het bleek voor velen toch ingewikkelder dan zij bij voorbaat dachten.'



Workshop Basisvereisten

In deze workshop onder leiding van seniorinspecteur Peter van Dam werden de Basisvereisten kritisch bekeken. Aan de hand van praktijkgevallen kwam Van Dam met achtergrondinformatie over regels, die door velen als 'overdreven' werden ervaren. Juist door deze uitleg toonden de deelnemers meer begrip en zagen zij hoe die basisvereisten ook inderdaad kunnen bijdragen aan een betere kwaliteit van de rampenbestrijding. Bij de reactie op een aantal stellingen kwam regelmatig naar voren dat vooral de kwaliteit van de mensen bepalend is voor een goed functioneren. Inmiddels hebben naar aanleiding van de presentatie vervolggesprekken plaatsgevonden met enkele deelnemers. Hierbij is de toepassing van de regelgeving voor de betrokken regio doorgesproken.



Workshop Uitwisselen van waarnemerservaringen

Bij deze workshop moesten de deelnemers zelf stellingen inbrengen op basis van aangeleverde woorden. In een Lagerhuisconstructie onder leiding van seniorinspecteur Saskia Spapen en inspecteur Lisette Mulder (inmiddels coördinator bedrijfsvoering/controller) spraken voor- en tegenstanders zich uit. De volgende stellingen gaven meer dan genoeg stof tot heftige discussies en vrolijke reacties op onverwacht rake opmerkingen.

- Filevorming op de meldkamers kan worden voorkomen door het instellen van landelijke meldkamers.
- Jan Peter Balkenende: uiteindelijk gaat iedereen voor zichzelf.
- Investeren in informatiemanagement levert hetzelfde rendement op als sparen bij de DSB bank (je moet tijdig durven stoppen!).
- Alleen een goede dirigent zorgt voor een acceptabele uitvoering van de gemeentelijke processen.
- De verkeerd opgehangen kerstbal verstoort de kerstboom.
- De Inspectie OOV kijkt met een donkere zonnebril naar de gemeentelijke processen van de rampenbestrijding: de Inspectie OOV kan niet alles zien!

Rapport 'Vervolgonderzoek Samenwerkingsafspraken' gaat half mei naar minister van BZK en Justitie

Het rapport 'Vervolgonderzoek Samenwerkingsafspraken Politie' van de Inspectie OOV wordt maandag 17 mei aangeboden aan minister Ernst Hirsch Ballin die door de demissionaire status van het kabinet naast minister van Justitie nu ook minister van BZK is. De verwachting is dat de uitkomsten van het onderzoek een nadrukkelijke rol zullen spelen bij de komende ontwikkelingen bij de politie.

Belangrijke stappen

In de Nieuwsbrief Inspectie OOV van juni 2009 berichtten wij over de vooruitgang in samenwerking en eenheid binnen de politie. Inspecteur Jos Groot constateerde dat de bevindingen van de Inspectie in het rapport 'Samenwerkingsafspraken Politie 2008' mede bepalend waren voor het kabinetsstandpunt over de politiewet. In dit kabinetsstandpunt liet de regering half december 2008 weten het wenselijk te vinden de Politiewet uit 1993 aan te passen om randvoorwaarden te scheppen voor nog betere prestaties van de politieorganisatie. Met het indienen van dit wetsvoorstel was het eerdere wetsvoorstel tot invoering van één landelijke politieorganisatie van de baan. Op verzoek van de ministers van BZK en van Justitie verricht de Inspectie OOV een vervolgonderzoek naar de Samenwerkingsafspraken Politie. Daarmee willen de ministers ervoor zorgen dat de aandacht voor de samenwerkingsafspraken niet verslapt. Bovendien bleek uit het vorige onderzoek dat nog niet alle afspraken volledig waren gerealiseerd. Het vervolgonderzoek richt zich op de

implementatie en het gebruik van de ICT-systemen Basisvoorziening Handhaving (BVH), Basisvoorziening Opsporing (BVO), BlueView en Basisvoorziening Capaciteitsmanagement (BVCM), de inrichting van het landelijke kenniscentrum personeelsvoorziening en de effectiviteit van de samenwerkingsafspraken.

Uitgebreid onderzoek

Bij het vervolgonderzoek heeft de Inspectie dit jaar van januari tot maart alle korpsen en de vtsPN bezocht. Voor het onderzoek naar de ICT-systemen zijn in die periode met medewerkers in alle korpsen interviews gehouden en praktijktoetsen uitgevoerd. In totaal heeft de Inspectie bijna 500 mensen gesproken. Dit betrof onder meer mensen uit de noodhulp, recherche, infodesk, Criminele Inlichtingen Eenheden (CIE) en daarnaast ook teamchefs en leden van het korpsmanagement. Inspecteur Groot waardeert de inzet van de contactpersonen van de korpsen waardoor het onderzoek vlot verliep. 'De korpsbezoeken vereisten een strakke planning en regie. Door de contactpersonen was op aangeven van de Inspectie

een strak programma ingevuld waarbij nagenoeg alle te interviewen personen precies op tijd voor ons beschikbaar waren.' Bij de vtsPN, inclusief de verzorgingsgebieden zijn met meer dan 30 mensen interviews gehouden. Dit deel van het onderzoek richtte zich specifiek op de technische implementatie en is in opdracht van de Inspectie OOV uitgevoerd door Het Expertise Centrum, het centrum voor onder meer strategisch IT advies en audits voor de overheid. Ook zijn veel documenten bestudeerd. Dit varieerde van projectplannen tot gebruikersoverzichten en laadlijsten naar BlueView.

Evenwichtig beeld

Door deze uitgebreide onderzoeksopzet krijgt de Inspectie OOV een goed beeld van de stand van de samenwerkingsafspraken. Groot geeft aan dat de inspectiemedewerkers in maart en april bezig waren met het ordenen en analyseren van alle onderzoeksgegevens. 'Het zal duidelijk zijn dat het een grote klus is. Wij willen in het rapport een evenwichtig beeld schetsen om recht te doen aan alle ontwikkelingen bij de politie.'

Colofon

Deze nieuwsbrief is een uitgave van:

Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
Lange Houtstraat 26 | 2511 CW Den Haag
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
T 070 426 6261
F 070 426 6513
www.ioov.nl

Eindredactie AvA Tekst (Stolwijk), Anneke van Arkel
Lay out Grafisch Buro van Erkelens
Foto's Jan Beernink (Zoetermeer),
Manon Eekhout Photography (Wateringen)

© Inspectie Openbare Orde en Veiligheid | mei 2010
ISSN 1877-2293

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

Meerdere exemplaren zijn op aanvraag te verkrijgen.

Bezoek ook onze website
WWW.IOOV.NL