



> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan de minister van Justitie en Veiligheid  
Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag

**Inspectie Justitie en Veiligheid**  
Directie Politie, Security en Crisisbeheersing  
Afd. Politie en Security

Bentinkhuis  
Hoge Nieuwstraat 8  
2514 EL Den Haag  
Postbus 20301  
2500 EH Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl/jenv](http://www.rijksoverheid.nl/jenv)

**Contact**  
[contact@inspectie-jenv.nl](mailto:contact@inspectie-jenv.nl)

**Ons kenmerk**  
5607401

Datum 9 juli 2024  
Betreft Kwaliteitszorg politie: stand van zaken

Geachte heer Van Weel,

De Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: Inspectie) heeft de wettelijke taak om toezicht te houden op de kwaliteitszorg door de politie.<sup>1</sup> De afgelopen periode heeft de Inspectie invulling gegeven aan deze toezichtstaak door de kwaliteitszorg bij de politie te onderzoeken.<sup>2</sup>

Om tot een kwalitatief goede taakuitvoering te komen die ook toetsbaar is, is het belangrijk dat de politie beschikt over kwaliteitszorg.<sup>3</sup> Tot 2011 maakte de politie gebruik van het INK-kwaliteitsmodel.<sup>4</sup> Met de komst van de Nationale Politie op 1 januari 2012 is dit model met bijbehorend stelsel van integrale kwaliteitszorg losgelaten.

In het Inrichtingsplan (december 2012) vermeldde de politie dat een nieuw kwaliteitszorgstelsel zou worden ontwikkeld en dat het INK-kwaliteitsmodel hierom moest worden vervangen.<sup>5</sup> Reden voor het loslaten van dat model was dat de politie zocht naar een stelsel dat beter bij de politieorganisatie aansluit.<sup>6</sup> Tussen 2013 en 2017 richtte de politie haar inspanningen eerst op de vorming van de nationale politie. Medio 2017 startte zij met de ontwikkeling van het 'Qualiteitsstelsel' met een nadruk op vakontwikkeling (zie verderop in deze brief).<sup>7</sup>

Doel van deze Inspectiebrief is om inzicht te geven in de huidige stand van zaken rondom kwaliteitszorg door de politie. De Inspectie identificeert op basis van haar onderzoek vijf rode draden:

<sup>1</sup> Artikel 65 Politiewet 2012.

<sup>2</sup> De onderzoeksmethode staat in Bijlage 1.

<sup>3</sup> Inrichtingsplan Nationale Politie (2012); Politie (2018). Kwaliteitszorg maakt iedereen gelukkig. Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022.

<sup>4</sup> INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een instituut dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. Het Nederlandse model is afgeleid van de Europese versie, het EFQM Excellence Model. Inmiddels wordt het model door tal van organisaties (profit en non-profit) gebruikt om hun prestaties te verbeteren ([www.ink.nl](http://www.ink.nl)).

<sup>5</sup> Inrichtingsplan Nationale politie, december 2012, versie 3.0, p. 79.

<sup>6</sup> Kwaliteitszorg maakt iedereen gelukkig. Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022.

<sup>7</sup> Brochure Uitleg Qualiteitsstelsel, 2018.

1. Er is geen landelijk, integraal kwaliteitszorgstelsel;
2. Kwaliteitszorgvoorzieningen zijn landelijk én in de eenheden nog zelden expliciet;
3. Het Qualiteitsstelsel is nog werk in uitvoering;
4. De koppeling van kwaliteitszorg met audit en control is vaak nog onduidelijk;
5. Desondanks zijn er op kwaliteitsverbetering gerichte ontwikkelingen en initiatieven in de eenheden.

De Inspectie stelt vast dat een basis is gelegd voor kwaliteitszorg, maar dat er (nog) geen sprake is van een landelijk kwaliteitszorgstelsel zoals voorheen met het INK-model (zie verder de hoofdconclusie aan het eind van deze brief).

Hierna licht de Inspectie de rode draden nader toe, waarna de conclusie en (mogelijke) toekomstige ontwikkelingen worden behandeld. Eerst wordt nog kort ingegaan op de achtergrond rondom kwaliteitszorg bij de politie.

### **Achtergrond**

*Kwaliteitszorg* is de systematische<sup>8</sup> bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering, de resultaten en het beheer van het politiekorps op basis van een *kwaliteitszorgstelsel*.<sup>9</sup> Het stelsel omvat alle activiteiten en beslissingen van een organisatie die erop gericht zijn om de afgesproken kwaliteitsdoelen ten aanzien van de taakuitvoering te behalen en te borgen en loopt daarmee parallel met de zogeheten Plan-Do-Check-Act cyclus (hierna: PDCA). Met *kwaliteitszorgvoorzieningen* bedoelt de Inspectie kwaliteitsplanning, -beheersing, -meting en -verbetering ter borging (vasthouden) en verhoging van de *kwaliteit* (het voldoen aan normen omtrent een professionele taakuitvoering).<sup>10</sup>

Medio 2017 is de politie gestart met de ontwikkeling van het Qualiteitsstelsel.<sup>11</sup> In 2018 verschijnt het plan *Kwaliteit maakt iedereen gelukkig* om dit stelstel binnen de politie in werking te brengen.<sup>12</sup> Dit Qualiteitsstelsel<sup>13</sup> moet volgens de politie bijdragen aan het behouden en zo mogelijk bevorderen van haar legitimiteit.<sup>14</sup> Om dit te bereiken wil de politie een lerende organisatie zijn.

---

<sup>8</sup> Met systematisch wordt bedoeld: navolgbaar.

<sup>9</sup> Kwaliteitszorg maakt iedereen gelukkig. Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022.

<sup>10</sup> Kwaliteitsplanning = het bepalen van concrete kwaliteitsdoelstellingen en het verbinden daaraan van een duidelijke planning (PLAN); kwaliteitsbeheersing = het vaststellen van benodigde maatregelen en middelen om deze kwaliteitsdoelstellingen te behalen en de daadwerkelijk inzet hierop (DO); kwaliteitsmeting = het controleren en/of meten of de gestelde kwaliteitsdoelstellingen daadwerkelijk worden behaald (CHECK) en kwaliteitsverbetering = het zo nodig bijsturen indien kwaliteitsdoelstellingen niet worden behaald en de verantwoording hierover; (ACT). De definities zijn ontleend aan het Plan van Aanpak en het document Kwaliteitszorg maakt iedereen gelukkig. Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022.

<sup>11</sup> Brochure Uitleg Qualiteitsstelsel, 2018.

<sup>12</sup> De Inspectie merkt op dat de politie het begrip 'Qualiteitsstelsel' gebruikt. Hiermee laat de politie zien dat het gaat om een stelsel dat door de politie zelf is ontwikkeld. Het onderscheidt zich daarmee van andere kwaliteitsystemen of -modellen, zoals het INK-model of ISO, die duidelijk andere invalshoeken kennen.

<sup>13</sup> Vandaag de dag spreekt de politie ook wel van het 'stelsel van kwaliteitszorg' als nieuwe benaming voor 'Qualiteitsstelsel'. Om onderscheid te maken tussen het (algemene) begrip kwaliteitszorgstelsel en de specifieke aanduiding Qualiteitsstelsel (met hoofdletter) hanteert de Inspectie de oorspronkelijke term.

<sup>14</sup> Politie (2018). Kwaliteitszorg maakt iedereen gelukkig. Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022. p.3.

In 2019 is vanuit het Qualiteitsstelsel begonnen met een pilot om vakontwikkeling in vakgroepen te beleggen. In deze pilotfase zijn drie van dergelijke groepen in werking getreden. Een vakgroep bestaat uit politiemedewerkers die een gezamenlijke taak hebben, 'vakgenoten' genoemd. In 2024 wordt gestart met de implementatiefase van het Qualiteitsstelsel, waarbij het vakgroepsgewijs werken verder wordt geïntroduceerd. Hiertoe worden nog 12 vakgroepen ingericht. Uiteindelijk is het doel om vele van dit soort vakgroepen in te richten. De vakgenoten werken vanuit hun eigen taken en verantwoordelijkheden aan het in kaart brengen en in gezamenlijkheid werken aan de vakontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Dit mede met als doel hen bewust te maken van de eigen bijdrage aan de kwaliteit van het werk.

Naast de landelijke ontwikkeling van een Qualiteitsstelsel beschikken de eenheden over afdelingen Control en Politieprofessie, die ook een rol hebben bij kwaliteitszorg. Control houdt zich bezig met 'hard controls'. Hierbij gaat het om formele beheersmaatregelen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld het opstellen van harde kwaliteitsnormen, het doorlopen van een vaste planning- en control cyclus en het regelmatig uitvoeren van risicoanalyses en audits. Politieprofessie ondersteunt politiemedewerkers bij hun vakontwikkeling.

### **De rode draden**

*Er is geen landelijk, integraal kwaliteitszorgstelsel*

Uit de documentanalyse en gesprekken die de Inspectie gehouden heeft blijkt dat er nog geen landelijk werkend, cyclisch stelsel voor kwaliteitszorg is. Er bestaat vooralsnog geen systematische<sup>15</sup> en integrale bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering, de resultaten en het beheer van het politiekorps zoals voorheen met het INK-model. De bouwstenen voor een landelijk kwaliteitszorgstelsel (de vier soorten kwaliteitszorgvoorzieningen) zijn daarvoor nog onvoldoende uitgewerkt. En uitwerking is essentieel voor een goed werkend stelsel.

*Kwaliteitszorgvoorzieningen zijn landelijk én in de eenheden nog zelden expliciet*

De Inspectie constateert rondom kwaliteitsplanning dat als er al concrete kwaliteitsdoelstellingen worden genoemd, zij zelden zijn verbonden aan een duidelijke (expliciete, uitgewerkte) planning. Als er landelijk of door de eenheden doelstellingen worden genoemd, zijn dat meer dan eens operationele doelen (bijvoorbeeld: minder inbraken, meer aangiften) en veelal geen doelstellingen die eerst en vooral gericht zijn op verbetering van de kwaliteit (het voldoen aan normen omtrent een professionele taakuitvoering).

Met betrekking tot kwaliteitsbeheersing worden in de documenten diverse doelen en maatregelen genoemd, maar die worden niet expliciet aan elkaar gekoppeld.

Ten aanzien van kwaliteitsmeting stelt de Inspectie vast dat door sommige eenheden in documenten en interviews wordt aangegeven dat er voortgangsgesprekken zijn, audits waarin de kwaliteit wordt bewaakt en

---

<sup>15</sup> Met systematisch wordt bedoeld: navolgbaar.

evaluaties van ingezette (verbeter)maatregelen. Op basis van de documentatie en interviews stelt de Inspectie echter vast dat daadwerkelijke kwaliteitsmeting landelijk en in de eenheden (nog) niet tot het standaardrepertoire hoort van kwaliteitsbewaking. Deze processen staan niet overal op eenduidige wijze beschreven.

Rondom kwaliteitsverbetering valt op dat veel documenten de verbetering van deelprocessen beschrijven binnen bijvoorbeeld de opsporing, oppakken van zorgmeldingen en arrestantenzorg. Soms gingen documenten specifiek in op het zogeheten 'agile' werken<sup>16</sup>, of het betrof wat meer algemene beleidsplannen voor de eenheid en sectoren waarin soms (zijdelings) ook opmerkingen (en doelen) waren opgenomen over kwaliteit en innovatie. Deze documenten bestrijken doorgaans niet een complete PDCA-cyclus, maar blijven voornamelijk in planvorming en deels op de uitvoering steken.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat voorgestelde verbeteringen in de aangeleverde documenten allemaal bijdragen aan ontwikkeling, verbetering en professionalisering van het vak, in de breedste zin, maar dat rondom de inhoudelijke uitwerking van kwaliteitsverbetering nog veel onduidelijkheden en onzekerheden zijn.

#### *Het Qualiteitsstelsel is nog werk in uitvoering*

In de eenheden is het Qualiteitsstelsel is nog geen gemeengoed. Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat coördinatoren kwaliteitszorg en coördinatoren Politieprofessie<sup>17</sup> op hoofdlijnen op de hoogte zijn van het stelsel. Deze functionarissen zijn doorgaans de aangewezen persoon en de spin-in-het-web om kwaliteitszorg binnen hun eenheid verder te brengen. Sommigen zijn in de ontwikkelfase betrokken geweest, maar niet bij de doorontwikkeling en implementatie van het Qualiteitsstelsel binnen hun eenheid.

Dit stelsel is gericht op bottom-up kwaliteit- en vakontwikkeling. Top-down betrokkenheid is volgens het stelsel geborgd door sectorhoofden verantwoordelijk te maken voor het verder brengen van kwaliteitsontwikkelingen (o.a. verbeteringen) verder in de lijn in te brengen. Het is nog onduidelijk hoe deze top-downbetrokkenheid landelijk is geborgd. De Inspectie ziet daarnaast een risico bij de borging aan het begin van het verbeterproces. Vóór de start van het proces moeten de randvoorwaarden die nodig zijn om kwaliteitsontwikkelingen überhaupt mogelijk te maken – zoals financiële middelen en capaciteit – op orde zijn. De Inspectie ziet dit nu onvoldoende terug in de plannen rondom het Qualiteitsstelsel.

#### *Koppeling met planning en control: nog onduidelijk*

Landelijk is – kortom – nog geen sprake van cyclische kwaliteitszorg. Dat is kwaliteitszorg waarbij politiewerk wordt verbeterd aan de hand van de hiervoor genoemde vier kwaliteitsvoorzieningen vanuit de PDCA-cyclus. Dat laat onverlet dat de laatste jaren veel aandacht is geweest voor de doorontwikkeling van de

---

<sup>16</sup> Agile is een manier van denken, werken en organiseren die gericht is op één doel: het wendbaar maken en houden van een (politie)team.

<sup>17</sup> Die coördineren per eenheid de feitelijke realisatie van de verbeteropgaven vanuit de korpsleiding en eenheid.

planning en controlfunctie bij de politie.<sup>18</sup> De link landelijk tussen het  
Qualiteitsstelsel en de planning en controlfunctie is echter nog onduidelijk.

Op eenheidsniveau is de behoefte om de link tussen kwaliteit en P&C expliciet te  
maken desondanks sterk aanwezig. Op basis van de interviews ontstaat het beeld  
dat op eenheidsniveau wordt gezocht naar een optimale verbinding tussen hun  
afdeling Politieprofessie (waarin verbeteropgaven worden beoordeeld en  
opgepakt) en de planning en controlfunctie. In de gesprekken wordt aangegeven  
dat eenheden wachten op de nadere invulling van het landelijke  
kwaliteitszorgstelsel, maar tegelijkertijd vanuit de samenleving via de basisteams  
de urgentie ervaren om op eenheidsniveau alvast met verbeteren en innovatie  
(vernieuwing) aan de slag te gaan.

Op eenheidsniveau wordt vaak ook expliciet nog de link gemaakt tussen  
verbetering en innovatie. Soms bestaan in eenheden al goede werkpraktijken om  
verbeter- en vernieuwingsopgaven te beleggen bij interne opdrachtgevers (vaak  
de eenheidsleiding), opdrachtnemers (vaak een board of een portefeuillehouder)  
en tevens de link te leggen met de operatie door sectorhoofden en teamchefs bij  
de opgave te betrekken.

*Desondanks: relevante ontwikkelingen en initiatieven in de eenheden*

Bij eerste aanblik lijken de ontwikkelingen bij de politie rondom kwaliteitszorg niet  
zo'n vaart te lopen. Sommige eenheden geven aan dat zij (nog) geen tijd  
besteden aan kwaliteitszorg. Eén van de districten in de eenheden merkt als  
antwoord op de uitvraag van documenten door de Inspectie op dat '*...in verband  
met de personeelstekorten in de operatie de nadruk hoofdzakelijk ligt op gaten  
vullen, omgaan met de tekorten en als district de primaire processen organiseren.  
Ruimte om na te denken over en te werken aan kwaliteit is daardoor (in ieder  
geval gevoelsmatig) beperkt.*'

Toch gebeurt in de eenheden zeker het nodige op het gebied van zowel verbeteren  
als vernieuwen. Zoals aangegeven voelen de eenheden de maatschappelijke  
urgentie om zelf te voorzien in de aandacht voor verbetering en vernieuwing van  
politiewerk. Zij dragen zorg voor kwaliteit zonder altijd expliciet de term kwaliteit  
te noemen. Genoemd in documentatie en interviews werden onder meer:  
kwaliteitsgroepen, leercirkels, audits, allerlei kwaliteitsdashboards, de kwaliteits-  
HOVJ en ook initiatieven op innovatie (o.a. Q-teams<sup>19</sup> en innovatielabs).

In sommige eenheden is er meer planvorming dan dat er aanwijzingen zijn voor  
aantoonbare uitvoering en evaluatie. Ook valt op dat veel initiatieven direct en  
indirect van doen hebben met verbetering van de opsporing. Een voorname reden  
daarvoor is dat afgelopen jaren door de hele politie (en dus ook door alle  
eenheden heen) veel werk is gemaakt van een Programma Versterking Opsporing  
en Vervolging.

---

<sup>18</sup> Politie (2018). Kwaliteitszorg maakt iedereen gelukkig. Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022. p.30.

<sup>19</sup> P. van Egmond, A. Swami-Persaud, A. Verwest Q-teams. De politie onderweg naar  
toekomstbestendige opsporing en vervolging? (2020). Politiekunde 105. DSP Groep; Politie en  
Wetenschap.

## Conclusies

Desgevraagd geven de eenheden aan dat zij zorg besteden aan het op orde brengen en houden van hun Planning & Control cyclus om het meer beheersmatige deel van de kwaliteitszorg in te vullen. Het betreft hier echter de reeds bestaande cycli, nog los van de invoering van een landelijke stelsel van kwaliteitszorg. Wat ook opvalt is dat enkele eenheden trachten kwaliteitsverbetering te operationaliseren naar concrete, thematisch ingerichte projecten op inhoudelijke thema's. Precies op dat element van operationalisering zou een volgende stap in toezicht door de Inspectie zich op kunnen richten.

Er valt onderscheid te maken tussen 1. *kwaliteit*: het voldoen aan normen omtrent een professionele taakuitvoering; 2. *kwaliteitszorg*: de systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering, de resultaten en het beheer van het politiekorps op basis van een 3. *kwaliteitszorgstelsel*. Bij de politie gebeurt met andere woorden heel veel op het gebied van kwaliteit, alleen nog niet systematisch volgens een korpsbreed stelsel van kwaliteitszorg.

Uit de documentatie en interviews is gebleken dat kwaliteitszorg bij de politie veelal niet expliciet wordt gemaakt. Er is desondanks een aantal interessante activiteiten als 'agile' werken, activiteiten ter verbetering van het burgercontact, de kwaliteits-HOVJ en diversiteit die wijzen op de wens tot aanpassing en verbetering. Deze kwaliteitsverbeteringen worden doorgaans echter niet expliciet gemaakt met doelen, middelen, metingen en daaraan gelinkte verbetering. Op tactisch en operationeel niveau zijn er dus wel voorbeelden van projecten en programma's die (soms indirect) raken aan kwaliteitszorg, maar waarin niet of nauwelijks met een sluitend kwaliteitszorgsysteem wordt gewerkt. Bij de politie is geen sprake van landelijke, duidelijke kwaliteitsdoelstellingen en/of kwaliteitszorg met plan-do-check-act cyclus.

## Hoofdconclusie

De Inspectie stelt vast dat een basis is gelegd voor kwaliteitszorg en dat er concrete initiatieven zijn ter verbetering en vernieuwing van politiewerk. Kortom: er is *aandacht voor kwaliteit*. Zij stelt tegelijkertijd vast dat momenteel nog geen sprake is van een *kwaliteitszorgstelsel* dat landelijk en in alle eenheden is geïmplementeerd en daadwerkelijk functioneert.

## Toekomstige ontwikkelingen: hoe nu verder?

Op basis van haar onderzoek signaleert de Inspectie een aantal ontwikkelingen waar zij positief tegenover staat. Echter, een organisatie ter grootte van de politie kan volgens de Inspectie niet zonder een corporate kwaliteitszorgstelsel. Het is belangrijk dat dit stelsel meer is dan 'werk in uitvoering' en ook past bij wat nodig is voor de politie. In het verlengde van dat uitgangspunt geeft de Inspectie een aantal zaken ter overweging mee:

1. Om initiatieven vanuit de vakgroepen te kunnen laten slagen moet er ook zekerheid zijn dat aan hun vraag of wens kan worden voldaan. Om deze reden acht de Inspectie het wezenlijk dat vanuit het Qualiteitsstelsel meer aandacht komt voor de randvoorwaarden die voor succesvolle kwaliteitszorg aan de start van het proces nodig zijn verder uit te werken.

Ook is nu nog niet duidelijk hoe op de opbrengsten van de vakontwikkeling kan worden gestuurd.

2. De Inspectie acht het raadzaam om de sleutelfiguren in de eenheden blijvend mee te nemen in de ontwikkelingen rondom het Qualiteitsstelsel. Zij kunnen immers een belangrijke rol vervullen in het laten landen en verder brengen van het stelsel van kwaliteitszorg.
3. De Inspectie raadt alle eenheden van de politie aan om kwaliteitsdoelstellingen in hun ontwikkelplannen zoveel mogelijk te laten voldoen aan een cyclus van plan-do-check-act. Vooral de check (evaluatie) en act (bijsturing) ontbreekt. Wanneer hier aandacht voor komt is pas sprake van kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitsborging.
4. Breng Planning & Control en Politieprofessie bij elkaar, niet alleen op het niveau van de eenheden maar ook landelijk.

**Datum**  
9 juli 2024

**Ons kenmerk**  
5607401

*Vervolg: Hoe wil de politie de kwaliteitszorg in de komende jaren verder brengen?*  
Landelijk wordt het Qualiteitsstelsel de komende jaren geïmplementeerd. Wat dit gaat opleveren en betekenen zal naar verwachting pas na 2026 duidelijk worden, omdat het stelsel dan pas meetbare resultaten verwacht op te leveren. Ook regionale initiatieven rondom verbetering en innovatie zullen de komende tijd veelal hun uitwerking gaan krijgen. Wat deze ontwikkelingen betekenen, hoe deze uitgevoerd worden en hoe daarop gestuurd wordt zal de Inspectie de komende jaren in haar toezicht volgen.

Hoogachtend,

E. E. de Kleuver  
Inspecteur-generaal Inspectie Justitie en Veiligheid.

## **Bijlage 1. Onderzoeksopzet**

### **Onderzoeksvragen**

De onderzoeksvraag is op welke manier de politie kwaliteitszorg invult en tevens wat dit zegt over de mogelijkheden van de politie om te sturen op de kwaliteit van de taakuitvoering. Lopende het onderzoek bleek dat de deelvragen over sturing (nog) niet beantwoord konden worden. Het betreft hier derhalve een tussenstand. De deelvragen over feitelijke sturing en werking in de praktijk zullen op een later moment worden beantwoord. Dit vraagt een aanvullend, verdiepend onderzoek. Hiervan is de timing ook belangrijk aangezien het onderwerp van onderzoek nog in beweging is.

**Datum**  
9 juli 2024

**Ons kenmerk**  
5607401

Doel van deze brief is daarom ingaan op het eerste deel van de centrale vraag: aangeven wat momenteel de stand van zaken is rondom kwaliteitszorg bij de politie. Dit doen we aan de hand van de beantwoording in deze brief van de volgende deelvragen:

1. Hoe hebben de korpsleiding en de eenheden hun taak opgevat om kwaliteitszorg in te stellen?<sup>20</sup>
2. Welke kwaliteitszorgvoorzieningen zijn door de politie ingericht voor de systematische borging en verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering?
3. Hoe wil de politie de kwaliteitszorg in de komende jaren verder brengen?

### **Onderzoeksaanpak**

Bij de start van het onderzoek<sup>21</sup> vroeg de Inspectie documenten over kwaliteitszorg op bij de korpsleiding en de Inspectie verzamelde documenten over dit thema via open bronnen. Dat leverde 51 documenten op. Vervolgens werd bij alle elf eenheden in de zomer van 2022 documentatie opgevraagd waarvan de eenheden zelf een inschatting maakten dat het van doen had met kwaliteitszorg. In februari 2024 vond een tweede – beperkte – uitvraag plaats omwille van een actualisering.<sup>22</sup> De uitvragen leverden een diversiteit aan documentatie op vanaf diverse organisatieniveaus.<sup>23</sup> De twee uitvragen leverden in totaal 570 documenten op.<sup>24</sup> De Inspectie scoorde de documenten op het voorkomen van sleutelbegrippen waarvan mag worden verwacht dat deze voorkomen in een

---

<sup>20</sup> De oorspronkelijke vraag wat de politie verstaat onder kwaliteitszorg heeft de Inspectie geïnterpreteerd als een vraag over de invulling (plan en uitvoering) van kwaliteitszorg. Deze vraag kan ook worden gelezen als 'welke definitie of definities worden gehanteerd?', maar dat was nadrukkelijk niet de bedoeling van het Plan van Aanpak.

<sup>21</sup> In 2022 publiceerde de Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: de Inspectie) een Plan van Aanpak, waarin zij een onderzoek aankondigde naar kwaliteitszorg bij de politie.

<sup>22</sup> Intern trad een vertraging op in het onderzoek. De Inspectie meende dat bij de herstart een actualisering passend was. De uitvraag luidde: welke documenten - volgens u relevant voor kwaliteitszorg - zijn er sinds de vorige uitvraag (2022) verschenen of hebben een update ondergaan?

<sup>23</sup> De reden ervan is dat het voor de eenheden niet altijd helder was wat onder kwaliteit moet worden verstaan. Wanneer er zeer veel documenten werden opgestuurd (bijvoorbeeld omdat niet altijd helder was wat onder kwaliteitszorg moest worden verstaan) kozen we ervoor om ons te beperken tot de overzichtsdocumenten.

<sup>24</sup> De eerste uitvraag leverde 529 documenten op en de tweede uitvraag (actualisering) 41. De documentatie was zeer divers en betrof niet slechts plannen. Ook o.a. voortgangsrapportages, managementrapportages, verslagen van bijeenkomsten. PowerPoint presentaties en een enkel onderzoeksverslag maakten deel uit van de opgestuurde documenten.



document over kwaliteitszorg.<sup>25</sup> Hoe meer begrippen, hoe hoger de relevantie op het eerste gezicht. Uiteraard werden alle documenten daarnaast doorgelezen om de inhoud nader te bepalen en om te onderzoeken of en hoe de vier soorten kwaliteitszorgvoorzieningen uitgewerkt zijn. Na deze scoring bleken uiteindelijk 147 documenten relevant voor het onderzoek.<sup>26</sup> Aan de hand van de documentatie is onderzocht of en hoe de vier soorten kwaliteitszorgvoorzieningen uitgewerkt zijn in de documenten.<sup>27</sup> Daarbij moet worden opgemerkt dat lang niet alle documentatie van de eenheden expliciet betrekking heeft op kwaliteitszorg, conform de definitie van kwaliteitszorg die gesteld wordt. Wel gingen veruit de meeste documenten over de kwaliteit van politiewerk in bredere zin.

Om bevindingen uit de documentanalyse in perspectief te kunnen plaatsen hield de Inspectie aanvullend op de documentanalyse zeven expertinterviews<sup>28</sup> met in totaal 11 politiemedewerkers. In de interviews werd tevens gevraagd naar actuele ontwikkelingen rond kwaliteitszorg, zowel op eenheids- als landelijk niveau. In de gesprekken werd ook stilgestaan bij hoe de politie kwaliteitszorg de komende jaren verder wil brengen. Ook werd gesproken met twee personen die vanuit de korpsleiding bezig zijn met de implementatie van een landelijk kwaliteitszorgstelsel. De Inspectie sprak daarnaast negen politiemedewerkers in vijf eenheden die een relatie hebben met kwaliteit, bijvoorbeeld politiemedewerkers die actief zijn op het terrein van Politieprofessie, Planning & Control (P&C) en Auditing.

---

<sup>25</sup> Namelijk de sleutelbegrippen: 'kwaliteit', 'doelstelling', 'planning', 'verbetering', 'innovatie', 'controle', 'beheersing' en 'sturing'.

<sup>26</sup> De eerste uitvraag leverde na scoring 117 valide documenten op en de tweede uitvraag (actualisering) 30 valide documenten.

<sup>27</sup> Dat gebeurde door (naast het doorlezen en samenvatten van de documenten) gericht te coderen op 'kwaliteitsplanning', '-beheersing', '-meting' en - 'verbetering' met per variabele de scores 'nee (niet expliciet)', ja, deels (bv specifiek rond bepaalde taak of niet uitgewerkt)', 'ja, volledig (en expliciet) of 'onduidelijk/NVT'.

<sup>28</sup> Daarbij werd een categorische selectie gebruikt die een aanvullend beeld op de documentatie moest opleveren. Representativiteit was niet het streven.