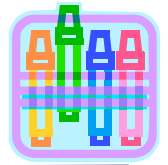
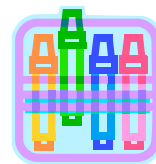


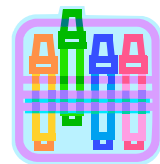
Bundel Bijlagen
Behorende bij
Collectieve Eindrapportage
Benchmark Rijksinspecties

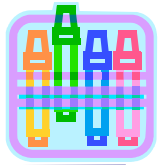




Inhoudsopgave

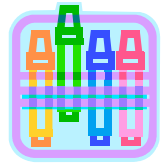
Deel 1	5
Bijlage 1.1 Samenstelling stuurgroep.....	6
Bijlage 1.2 Samenstelling projectteam en contactpersonen	7
Bijlage 1.3 Ontvangen achtergronddocumentatie en literatuur.....	8
Bijlage 1.4 Verantwoording aanpak en dataverzameling.....	10
Bijlage 1.5 Vragenlijst t.b.v. 1 ^{ste} en 2 ^e ronde	11
Bijlage 1.6 Overzicht interviewers.....	20
Bijlage 1.7 Gebruikte afkortingen.....	21
Deel II.....	23
Bijlage 2.1 Verantwoording en terugkoppeling door de Rijksinspecties.....	24
Bijlage 2.2 Normen in gebruik bij de inspecties	25
Bijlage 2.3 Organisatorische indelingen van de Rijksinspecties.....	26
Bijlage 2.4 Overzicht verdeling taken binnen een inspectie i.r.t. processtappen.....	27
Bijlage 2.5 Overzicht Risico's binnen de processtappen.....	29
Bijlage 2.6 Overzicht preventieve maatregelen bij de risico's	33
Bijlage 2.7 Aanvulling: IVW; Risico-analyse bij Verzamelen Informatie	36
Bijlage 2.8 Aspecten bij intern organiseren van het werk.....	38
Bijlage 2.9 Overige Leerpunten bij processen en organisatie	39
Deel III	41
Bijlage 3.1 Leerpunten bij Visie, Visievorming en sturing.....	42
Deel V	45
Bijlage 5.1 Ontwikkelingen bij de inspecties.....	46
Bijlage 5.2 Stuurgebieden bij sturing van de professional.....	47
Bijlage 5.3 Overzicht gebruik sturingsrepertoire naar de professional.....	48
Bijlage 5.4 Overzicht belangrijkste competenties van de inspecties	50
Bijlage 5.5 Leerpunten bij individuele professionalisering	51
Bijlage 5.6 Leerpunten bij Organisatieleren	52
Bijlage 5.7 Leren door nieuw personeel aan te trekken	54
Bijlage 5.8 Omzetten van klachten naar leermomenten.....	55





Deel 1

Algemene Bijlagen



Bijlage 1.1 Samenstelling stuurgroep



Ministerie van Economische Zaken

Staatstoezicht op de mijnen

Voorzitter: Ir. Jan de Jong, Inspecteur Generaal der Mijnen
Tel: 070 396 65 00
Email: K.S.Wilson@minez.nl, j.w.dejong@minez.nl
Website: www.sodm.nl

Leden van de stuurgroep:



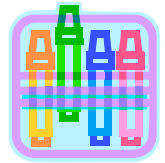
Mr. Gerard Wolters, Inspecteur Generaal VROM Inspecties
Tel: 070 - 339 46 20
Email: Elly.vanoord@minvrom.nl of Elly.Kishna@minvrom.nl
Website: www.vrom.nl



Mw. Mr. Annemie Burger, Algemeen Directeur Algemene Inspectie Dienst
Tel: 070 - 378 46 27 of 045 - 546 62 14
Email: E.Methorst@minlnv.nl of G.Belle@minlnv.nl of
aid-secretariaat@minlnv.nl
Website: www.aid.nl



Drs. Mr. Eelco Huising, Hoofd Concerncontrol Inspectie Werk en Inkomen
Tel: 070 - 304 48 04
Email: Ehuijsing@iwiweb.nl
Website: www.iwiweb.nl



Bijlage 1.2 Samenstelling projectteam en contactpersonen

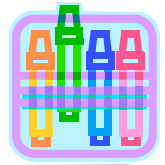
Contactpersonen

<u>Inspectie</u>	<u>Naam</u>	<u>E-mail</u>	<u>Telefoonnummer</u>
IGK	Cor Jansen	CG.Jansen@mindef.nl	035 - 577 66 51
IOOV	Jan Schouten	Jan.schouten@minbzk.nl	070 - 426 73 18
IGZ	Carla Rutgers	CA.Rutgers@igz.nl	030 - 233 87 87
IVW	Roel Arkenbout	Roel.Arkenbout@ivw.nl	070 - 456 64 09
VROM	Esther de Koning	Esther.deKoning@minvrom.nl	070 - 339 46 95 06 - 150 175 82
JZ	René Bruijn	Rp.bruijn@inspectiejz.nl	030 - 230 52 33
VWA	Pieter de Lezenne Coulander	Pieter.de.Lezenne@vwa.nl	070 - 448 40 02
AI	Marlies Struyvé	MStruyve@minszw.nl	070 - 304 45 08
AID	Catharinus Breimer	C.M.Breimer@minlnv.nl	038 - 429 13 00
IvhO	Diana Teunissen	D.Teunissen@owinsp.nl	030 - 669 07 92
SodM	Jur Heeres	J.Heeres@minez.nl	070 - 395 65 47
IWI	Eelco Huijsing	EHuijsing@iwiweb.nl	070 - 304 48 04
EGI	Rob Kramer	Kramer@erfgoedinspectie.nl	070 - 412 40 76
AT	Jan Wilshaus	Jan.Wilshaus@at-ez.nl	033 - 460 07 10

Projectteam:

Drs. Ing. Cees van der Zwan
Tel: 06 51 54 08 00
Email: Ceesvanderzwan@newgo.nl
Website: www.newgo.nl

Drs. Dick van Wijnen
Tel: 070 304 48 41
Email: DvWijnen@minszw.nl
Website: www.iwiweb.nl



Bijlage 1.3 Ontvangen achtergronddocumentatie en literatuur

Een organisatie in beweging, Jaarverslag 2005, Agentschap Telecom, Groningen, juni 2006

Strategisch toezichtsplan, Toezicht op het elektronische communicatiedomein, Agentschap Telecom, augustus 2006, Groningen.

Jaarverslag 2004, Agentschap Telecom, juni 2005, Groningen.

Werkplan Erfgoedinspectie 2006, mei 2006, Den Haag

Jaarwerkplan 2007 Inspectie Jeugdzorg, december 2006, Utrecht.

InTROspecties, uitgave van het IG-beraad, onder redactie van Werkgroep Communicatie van het IG-beraad.

Op niveau Handhaven, Staatstoezicht op de Mijnen, februari 2005, Den Haag

Jaarwerkplan 2006, Staatstoezicht op de Mijnen, Den Haag

Strategisch Beleid 2002-2007, Staatstoezicht op de Mijnen, december 2001, Den Haag.

Handhavingsplan 2003-2007 Staatstoezicht op de Mijnen, juli 2005, Den Haag.

Projectplan Borging Beoordelaarsbetrouwbaarheid, Inspectie van het Onderwijs, versie 4 januari 2006, Utrecht.

Accreditatie binnen bereik, Beleidsreactie Mw. K. Kervezee, IGO, juli 2006, Utrecht.

Bedrijfsmodel Inspectie van het Onderwijs, C. de Ruiter, F. Backer, Inspectie van het Onderwijs, juni 2004, Utrecht.

Inspectieverbeterplan 2006-2007, G. Smeets, Inspectie van het Onderwijs, augustus 2006, Utrecht.

Meerjarenbeleid Inspectie van het Onderwijs 2006-2010, Inspectie van het Onderwijs, mei 2006, Utrecht.

Aanpassing Kostprijsmodel Inspectie van het Onderwijs, C. de Ruiter, F. Backer, Inspectie van het Onderwijs, juni 2004, Utrecht.

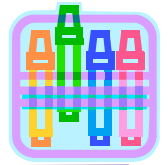
Samenvattend rapport Interne Audit. G. Smeets, Inspectie van het Onderwijs, juni 2006, Utrecht.

Progressie in Toezicht, Meerjarenbeleidsplan 2006-2008, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, IOOV, februari 2006, Den Haag.

Ambtelijke Commissie Toezicht II, Eindrapport, mei 2005, Den Haag

Jaarverslag 2005, Inspectoraat-Generaal der krijgsmacht, IGK, mei 2006.

Verantwoordingsgericht onderzoek Sociale Verzekeringsbank 2005, Rapport van Bevindingen, Inspectie Werk en Inkomen, juli 2006, Den Haag.



Toezicht in Beweging, Inspectie Verkeer en Waterstaat, mei 2004, Den Haag.

Jaarwerkplan 2006, Inspectie Verkeer en Waterstaat, september 2005, Den Haag.

Ontwikkelagenda, Inspectie Verkeer en Waterstaat 2010, IVW, mei 2006, Den Haag.

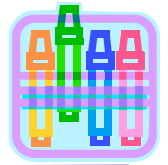
Stroomschema Algemeen Toezicht, Inspectie Jeugdzorg, Utrecht.

Vragenlijst (interne) evaluatie projecten Inspectie Jeugdzorg, Inspectie Jeugdzorg, mei 2006, Utrecht.

Actieplan 2006-2007, Inspectie Jeugdzorg, Utrecht.

Jaarverslag 2005, Inspectie Jeugdzorg, voorjaar 2006, Utrecht.

Risico's Eerst, Werkplan IGZ 2007, Inspectie Gezondheidszorg, september 2006, Utrecht (concept)



Bijlage 1.4 Verantwoording aanpak en dataverzameling

Het voorliggende rapport vormt een tussenproduct in het benchmark proces zoals dit zich op dit moment voltrekt binnen de deelnemende inspecties. Met dit rapport tracht de projectgroep een bijdrage te leveren aan het totstandkomen of versnellen van leerprocessen tussen de inspecties. Het voorliggende rapport is op een andere wijze opgesteld dan het eerste rapport over de kwaliteitsvoorzieningen. Was er bij het eerste rapport vooral sprake van presentatie van geanalyseerde data en de vertaling daarvan door het projectteam naar conclusies en aanbevelingen, in dit tweede rapport is dit veel minder het geval. In dit tweede rapport hebben vooral leerpunten die door de deelnemende inspecties zelf zijn aangedragen als vertrekpunt gediend. De leerpunten zijn verkregen en geformuleerd tijdens de meerdaagse bijeenkomst in oktober/november 2006 waaraan alle inspecties is deel namen. Ter voorbereiding op deze dagen en tijdens deze dagen hebben de deelnemers de verzamelde data over de inspecties zelf te bestudeerd. Door tijdens de dagen met elkaar het gesprek aan te gaan en vooral verhalen en ervaringen uit te wisselen zijn de deelnemers 'uitgedaagd' om voor de 'eigen' inspectie leerpunten te formuleren. Daarmee is bereikt dat de verzamelde data dienend is geworden aan de leerpunten. Als zodanig wordt ook de data in dit rapport gebruikt.

De projectgroep heeft de outline en kaders voor de voorliggende rapportage besproken met de stuurgroep BRI in november 2006. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

- + De rapportage dient aan te sluiten bij het enthousiasme en de betrokkenheid die op dit moment in grote mate aanwezig is bij de deelnemende inspecties;
- + De rapportage dient zo concreet en praktisch mogelijk van opzet te zijn;
- + Met de rapportage dient het voor het I-beraad heldere keuzen kunnen maken t.a.v. te nemen vervolgstappen;
- + In de rapportage wordt onderscheid gemaakt tussen een collectief deel en een individueel deel. In de tijd gezien zal eerst de collectieve rapportage worden opgesteld.

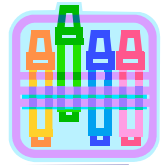
Aanvullend hierop heeft de stuurgroep aangegeven dat een centraal vertrekpunt voor de rapportage is dat "daarmee actief leren plaats kan vinden of tenminste mogelijk gemaakt wordt".

De voorliggende rapportage is opgesteld door de leden van het projectteam BRI. Bij het opstellen is gebruik gemaakt van diverse databronnen:

- + Ingevulde vragenlijsten verkregen van de inspecties in het kader van de tweede ronde;
- + Uitgewerkte interviewverslagen n.a.v. afgenomen interviews bij de inspecties;
- + Verslag van meerdaagse bijeenkomst van 30 en 31 oktober en 2 november. Dit verslag is tevens als bijlage opgenomen bij dit rapport;
- + Eindrapportage BRI n.a.v. 1^{ste} ronde over Kwaliteitsvoorzieningen;
- + Door de inspecties beschikbaar gestelde en aanvullende informatie (bijv. voorbeelden, jaarplannen, visiedocumenten, mission statements, etc.).

De rapportage is opgesteld in de periode tussen half november en half januari. De rapportage is als concept besproken met de stuurgroep BRI waarna het is aangepast. Het geheel wordt tevens als concept aangeboden aan de deelnemende inspecties.

De rapportage is primair en uitsluitend bedoeld voor de deelnemende inspecties. De inhoud van deze rapportage mag niet eerder dan na toestemming van de Stuurgroep BRI en het I-beraad gepubliceerd worden.



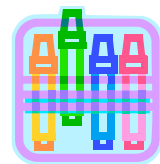
Bijlage 1.5 Vragenlijst t.b.v. 1^{ste} en 2^e ronde

Uitwerking
Samengestelde indicatoren Visie en Sturing,
Primaire Processen en
Innoveren en leren.

Opgesteld door: **Werkgroep Indicatoren BRI**

Datum: 23 mei 2006

Versie: 2.1 concept



Visie

Indicatoren inhoudelijke aspecten van een visie:

1. Uit de Bureaubenchmark blijkt dat uw inspectie een eigen visie heeft. In het licht van de nieuwe kaderstellende visie op toezicht, gaat u wellicht aanpassingen doorvoeren. Kunt u aangeven op welk van de zes, in de kaderstellende visie op toezicht benoemde, principes u nu overgaat tot aanpassing van uw visie.

Benoemde terreinen	Is nieuw In visie?	Wordt Aangepast?	Al gestart met aanpassing?	Al klaar met aanpassing?
Onafhankelijk	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee
Selectief	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee
Transparant	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee
Professioneel	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee
Samenwerkend	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee
Slagvaardig	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee

2. Welke gevolgen verwacht u van de aanpassing van uw eigen visie voor:

- de doelstellingen van uw inspectie
- de werkwijze van uw inspectie
- de organisatievorm/organisatiestructuur van uw inspectie
- de houding en gedrag van uw inspectiemedewerkers
- de positionering van uw inspectie in de omgeving

Indicatoren voor het totstandkomen van de visie:

Kunt u beschrijven hoe de aanpassing van uw eigen visie naar aanleiding van de Kaderstellende visie op Toezicht plaatsvindt. Keuze mogelijkheden van -4 naar +4

3. Wijze van tot standkoming visie:

Bottom up ← → Top down

4. Betrokkenheid management:

Intensief ← → Nauwelijks

5. Betrokkenheid medewerkers:

Intensief ← → Nauwelijks

6. Betrokkenheid stakeholders:

Intensief ← → Nauwelijks

7. Betrokkenheid andere inspecties:

Intensief ← → Nauwelijks

8. Aanpak herformulering:

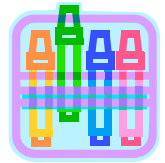
Geleidelijk ← → Rigoreus

9. Verwachte impact:

Minimaal ← → Ingrijpend

(+ Tekstvak voor toelichting bij vragen 3 t/m 9)

10. Wie zal binnen of buiten uw inspectie de nieuwe/aangepaste visie vaststellen?



- Minister/staatssecretaris (als politiek verantwoordelijke);
- Secretaris-Generaal (als eigenaar);
- Inspecteur-generaal/Directeur-generaal (als 'opdrachtgever')

Indicatoren voor het onderhouden van de visie:

11. Selecteer de activiteiten die de inspectie door het jaar heen uitvoert, gericht op het verzamelen en vertalen van gegevens met als doel om de visie actueel en 'levend' te houden.

Aanvinken van keuze mogelijkheden:

- bijeenkomsten,
- interne visitaties
- onderzoeken
- trendanalyse en/of SWOT-analyses
- jaarlijks scenario writing
- stakeholderanalyse
- overige activiteiten + *tekstvak*

Voor vraag 12 t/m 23 is een schaal opgezet van 4 aflopend naar -4. Bij iedere vraag zijn tegenovergesteld gebruikt. Maak een keuze in hoeverre uw visie meer naar het ene of het andere uiterste neigt.

	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4
12. Is uw visie:									
12. Is uw visie:									
13. Is uw visie:									
14. Is uw visie:									
15. Is uw visie:									
16. Is uw visie:									
17. Is uw visie:									
18. Is uw visie:									
19. is uw visie:									
20. Is uw visie:									
21. Wordt uw visie:									
22. Is uw visie:									

23. Kunt u in maximaal 500 karakters de kern van uw missie samenvatten?

24. Heeft de visie van uw inspectie een bepaalde geldigheidsduur?

- Nee, dus onbeperkt
- Ja, namelijk ... jaar

26. Wanneer is de visie formeel voor de laatste keer aangepast en vastgesteld?

27. Wanneer zal naar verwachting de nieuwe visie worden vastgesteld?

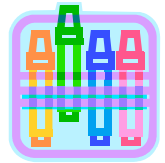
Processen en organisatie

1. Wie is de opdrachtgever voor de inspectie?

- Minister
- Secretaris Generaal
- Beleids DG
- Anders, namelijk ...

2. Werkt de inspectie met resultaat- cq. managementafspraken (d.w.z. een 'harde' meetbare afspraak) met de opdrachtgever?

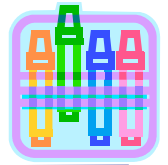
- Ja



- Nee
3. Op welke wijze legt de inspectie verantwoording af over de behaalde resultaten?
 4. Aan welke stakeholders wordt verantwoording afgelegd?
 5. Is deze verantwoording:
 - Horizontaal van aard
 - Verticaal van aard
 - Beide
 6. Welke coördinatiemechanismen zijn binnen de inspectie dominant?
 - Standaardisatie van vaardigheden
 - Standaardisatie van werkprocessen
 - Standaardisatie van resultaten
 - Onderlinge afstemming
 - Direct toezicht
 - Standaardisatie van normen.
 7. Is er (in % fte t.ov. totaal fte) een verdeling te maken tussen projectgestuurd toezicht (maatwerk) en/of of seriegestuurd toezicht (bulkwerk)?

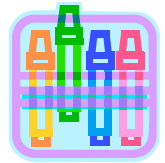
Ja, namelijk

 - ...% projectgestuurd en
 -% seriegestuurd (totaal = maximaal 100%)
 - Nee
 8. Door wie worden binnen en/of buiten de inspectie de toezichtkaders vastgesteld?
 9. Wie zijn betrokken bij het ontwerp van de toezichtkaders?
 10. Hoe zijn taken toebedeeld binnen het toezichtproces?
 11. Welke risico's worden onderkend binnen de taken van het toezichtsproces
 12. Welke bijbehorende beheersingsmaatregelen worden bij deze taken onderkend?
- Indicator bestuurlijke positionering van de inspectie**
13. Met hoeveel verschillende wetgevingen heeft de inspectie in haar toezichtstaak te maken?
 14. Leidt deze wetgeving tot specialismen in het uitvoeren van het toezicht?
 - Ja, namelijk:
 - Nee
 15. Leidt dit onderscheid in domeinen tot specialismen in het uitvoeren van het toezicht?
 - Ja, namelijk:
 - Nee,
 - Deels, namelijk:
- Indicatoren bij beheersing processen**
16. Zijn er vastgestelde normen m.b.t. projectgestuurd en seriegestuurd inspectiewerk op de volgende onderdelen:
 - productieaantallen
 - beschikbare tijd per onderzoek



- doorlooptijd per onderzoek
 - kwaliteit van het rapport
 - uniformiteit
17. Zijn de normen voor projectgestuurd werk opgenomen in de werkprocessen?
- Ja:
 - Nee
 - Deels:
 - n.v.t.
18. Zijn de normen voor seriegestuurd werk opgenomen in de werkprocessen?
- Ja:
 - Nee
 - Deels:
 - n.v.t.
19. Indien vraag 19 + 20 met "ja" en/of "deels" zijn beantwoord, wordt hier dan over gerapporteerd en aan wie?
- Ja:
 - Nee **verder met vraag 24**
 - Deels:
20. Hoe vaak vindt (tussentijdse) rapportage plaats?
- 3 maanden
 - 6 maanden
 - jaarlijks
 - anders, namelijk:
21. Wordt er n.a.v. (tussentijdse rapportage) merkbaar bijgestuurd?
- Ja:
 - Nee
 - Deels:
 - N.v.t.
22. Vindt er een urenregistratie plaats?
- Ja:
 - Nee **verder met vraag 25**
 - Deels:
23. In welke frequentie wordt aan het management hierover gerapporteerd?
- 3 maanden
 - 6 maanden
 - jaarlijks
 - anders, namelijk:
24. Wordt deze informatie gebruikt bij de voortgangsgesprekken van de projecten?
- Ja:
 - Nee
 - Deels:
 - n.v.t.

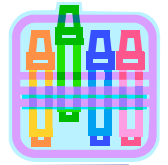
Einde vragenlijst, ga terug naar hoofdmenu en kies volgende vragenlijst.



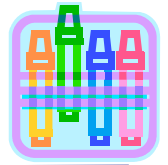
Sturing

Indicatoren sturing:

1. Welke instrumenten zijn bij uw inspectie in gebruik voor de aansturing van haar kenniswerkers/inspecteurs?
 - sturing vanuit vraag,
 - sturing via de producten,
 - sturing met standaarden,
 - sturing met behulp van de faciliteiten,
 - sturing op het inspectieproces,
 - sturing met behulp van competenties,
 - sturing met behulp van resultaten,
 - sturing met behulp van professionele normen en waarden,
 - sturing door onderlinge afstemming
2. Is deze aansturing van de kenniswerkers/inspecteurs beschreven in een raadpleegbaar document?
 - Ja:
 - Nee
3. Wordt de sturingsfilosofie periodiek geëvalueerd?
 - Ja:
 - Nee
4. Kunt u de relatieve waarde aangeven die uw inspectie hecht aan de bijdrage van de verschillende sturingsgebieden aan de sturing op de inspecteur? 100 punten moet worden verdeeld over de negen sturingsgebieden om de relatieve waarde aan te geven aan ieder van de sturingsgebieden (sturing vanuit vraag, sturing via de producten, sturing met standaarden, sturing met behulp van de faciliteiten, sturing op het inspectieproces, sturing met behulp van competenties, sturing met behulp van resultaten, sturing met behulp van professionele normen en waarden, sturing door onderlinge afstemming).
5. In hoeverre worden afspraken die gemaakt zijn met klanten over bijvoorbeeld de levering van producten en diensten, productie, kwaliteit, etc. door de inspectie gebruikt voor de aansturing van de professional/inspecteur zelf?
 - ja, geheel dus 1-op-1 vertaling
 - ja gedeeltelijk, ook andere aspecten worden meegenomen + *tekstvak voor aspecten*
 - nee er is geen relatie tussen de afspraken met de klanten en de aansturing van professionals
6. Maakt de inspectie afspraken met de individuele kenniswerker/inspecteur?
 - Ja, namelijk over:
 - Keuzemogelijkheden voor de inspecteur in werkwijzen
 - Productieaantallen
 - Kwaliteitseisen,
 - Betrokkenheid van de klant bij het dienstverleningsproces
 - Houding en gedrag
 - Gebruik van hulpmiddelen
 - Nee
7. Vertaalt de inspectie wensen/eisen van de klant in te tonen gedrag van de inspecteur?
 - Ja
 - Nee
8. Op welke wijze vindt deze vertaling plaats:
 - Via functieomschrijvingen



- Via competentieprofielen
 - Via werkafspraken tussen leidinggevenden en inspecteur
 - Via werkinstructies
 - Via training en opleidingen
 - Anders, namelijk + *tekstvak*
9. Hoe hanteert de inspectie de specificaties van de kwaliteit van de te leveren producten en diensten bij de aansturing van de inspecteur?
10. Welke ondersteunende faciliteiten biedt de inspectie om sturing te geven aan het werk van de inspecteur, operationeel gezien?
11. Kent de inspectie een mate van budgetvrijheid voor leidinggevenden van inspecteurs om specifieke invulling te geven aan ondersteunende faciliteiten? Zo ja, waar kan dit budget aan besteed worden?
- Ja :
 - Nee
12. Op welke wijze worden de inspecteurs bij hun dagelijkse werkzaamheden gecontroleerd:
- Periodiek via vaste tijdsintervallen
 - Steekproefsgewijs
 - Anders, namelijk + *tekstvak voor uitleg hoe*
 - Niet
13. Op welke wijze is de interne controle op uitgevoerde inspectiewerkzaamheden georganiseerd:
- Periodiek via vaste tijdsintervallen
 - Steekproefsgewijs
 - Anders, namelijk + *tekstvak voor uitleg hoe*
 - Niet
14. Kunt u vijf competenties aangeven die voor het werk van een inspecteur volgens uw inspectie het meest van belang zijn? **Minimaal één competentie invullen**
15. Maakt de inspecties een analyse van het verband tussen het optreden van de inspecteur en de effecten die mede met zijn optreden worden beoogd?
- Ja:
 - Nee
16. Worden de uitkomsten van die analyse betrokken bij de aansturing van de inspecteur? buttons:
- Ja:
 - Nee
17. Zijn inspecteurs zelf betrokken bij het benoemen/vaststellen van de effecten van hun werkzaamheden?
- Ja
 - Nee
18. Behoren er inspecteurs binnen de inspectie tot een beroepsgroep (bijv. medici, accountants) met specifieke normatieve standaarden die bepalend zijn voor het gedrag van de inspecteurs en welke door vertegenwoordigers van de beroepsgroep zijn ontworpen en beheerd?
- Ja + *tekstvak om aan te geven tot welke beroepsgroep(en) de inspecteurs behoren*
 - Nee, ga verder met vraag 20
19. Indien de inspecteurs tot een bepaalde beroepsgroep behoren (vraag 18), hanteren deze inspecteurs de voor hun beroepsgroep geldende specifieke normen?



- Ja
 - Nee
20. Kent de inspectie vakgroepen voor binnen de inspectie te onderscheiden inspectiedisciplines?
- Ja:
 - Nee
 - N.v.t.
21. Hanteren de vakgroepen methoden voor gestructureerde bespreking van casus, rapporten, e.d.?
- Ja
 - Nee
 - N.v.t.
22. Heeft de inspectie beeld van de effectiviteit van de verschillende sturingsgebieden? Zo ja, welke van de sturingsgebieden is het meest effectief?
- Ja, namelijk
 - sturing vanuit vraag,
 - sturing via de producten,
 - sturing met standaarden,
 - sturing met behulp van de faciliteiten,
 - sturing op het inspectieproces,
 - sturing met behulp van competenties,
 - sturing met behulp van resultaten,
 - sturing met behulp van professionele normen en waarden,
 - sturing door onderlinge afstemming
 - Nee

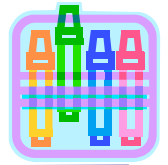
Leren en innoveren

Stellingen bij Externe oriëntatie en transparantie

1. De inspectie gebruikt signalen uit de omgeving bij het verbeteren/veranderen van de eigen organisatie/werkprocessen.
2. De inspectie brengt belangen en ontwikkelingen van stakeholders gestructureerd in kaart
3. De inspectie betreft de informatie van stakeholders bij haar programmering van het werk
4. De inspectie betreft de informatie van klanten bij haar programmering van het werk
5. De inspectie draagt actief haar kennis uit
6. De inspectie maakt gebruik burger - en/of klantenpanels om te weten wat er leeft bij hun klanten
7. De inspectie is intern open over haar functioneren en presteren t.o.v. andere inspecties
8. De inspectie is extern open over haar functioneren en presteren t.o.v. andere inspecties
9. Vertegenwoordigers van de inspectie treden regelmatig op bij congressen/seminars/e.d.
10. Vertegenwoordigers van de inspectie zijn regelmatig gepland en bewust in de diverse media vertegenwoordigd.
11. De inspectie werkt actief aan het opbouwen/onderhouden van een gewenst imago
12. De inspectie werkt actief aan het vergroten van de transparantie over haar eigen functioneren
13. De inspectie staat als een moderne werkgever bekend
14. De inspectie staat als een boeiende werkgever bekend
15. De inspectie heeft geen moeite om goed gekwalificeerd personeel te vinden.

Stellingen bij Leren en adopteren

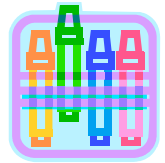
16. De inspectie kijkt over haar muren wanneer zij veranderingen door wil voeren, om zodoende niet zelf 'het wiel' uit te hoeven vinden.
17. De inspectie probeert eerst zelf tot verbeteringen te komen.
18. De inspectie leert het liefst door zelf te ervaren.



19. De inspectie leert het liefst door nieuw personeel aan te trekken.
20. De inspectie registreert fouten met als doel deze om te zetten naar leermomenten.
21. De inspectie registreert klachten met als doel deze om te zetten naar leermomenten.
22. Het kost de inspectie weinig moeite aanpassingen door te voeren a.g.v. gewijzigde wet- en regelgeving
23. De inspectie voert met regelmaat kleine veranderingen door
24. Reorganisaties volgen elkaar binnen de inspectie in rap tempo op
25. Reorganisaties en/of veranderingen leiden tot ingrijpende wijzigingen in werkwijzen
26. Reorganisaties en/of veranderingen zijn vooral structuurwijzigingen
27. De inspectie staat open voor ervaringen uit andere inspecties
28. Binnen de inspectie geldt zeker het "not invented here" syndroom
29. De inspectie heeft eigen interne leertrajecten ontwikkeld en geïmplementeerd
30. Leren binnen de inspectie vindt vooral via trainingen en opleidingen plaats
31. De inspectie kent haar eigen sterke en zwakke punten
32. De inspectie evalueert of gedefinieerde competenties nog wel actueel zijn
33. De inspectie is een pionier op het gebied van nieuwe werkwijzen/inzichten

Indicator Autonomie en experimenteerruimte

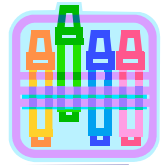
34. De leiding ontwikkelt het lerend vermogen van de organisatie en maakt daarvoor middelen vrij.
35. Binnen de inspectie is er jaarlijks ruimte om experimenten uit te voeren, waarvan het resultaat vooraf niet vaststaat.
36. In het organogram van de inspectie is het INK resultaatgebied 'Innoveren' belegd, of op een andere manier verankerd in de organisatie.
37. Binnen de inspectiebegroting is er budget vrij gemaakt voor innovatie en binnen de jaarplanning worden mensen expliciet met innovatie belast.
38. De inspectie zet acties in gang wanneer regels of juridische obstakels het functioneren van de medewerkers belemmerd.



Bijlage 1.6 Overzicht interviewers

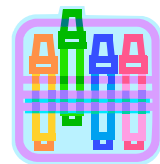
Onderstaande medewerkers van de verschillende inspecties zijn betrokken geweest bij het afnemen van interviews bij collega-inspecties in het kader van de 2^e ronde van de benchmark.

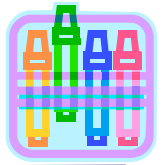
1. Roel Arkenbout	Roel.Arkenbout@ivw.nl	070-4566409	06-52596482
2. Louise vd Berg	LvdBerg@iwiweb.nl	070-3044837	06-18277897
3. Jur Heeres	J.Heeres@minez.nl	070-3956547	-
4. Arthur Faber	Arthur.Faber@minvrom.nl	070-3393894	06-27020629
5. Carla Rutgers	Ca.Rutgers@igz.nl	030-2338787	06-15035573
6. Perry Coppiens	P.Coppiens@owinsp.nl	030-6690600	06-52662186
7. Jos Swiers	J.Swiers@owinsp.nl	070-3651419	06-27743574
8. Huga Joustra	H.Joustra@owinsp.nl	076-5012666	06-52581251
9. Hans Magdelijns	Magdelijns@erfgoedinspectie.nl	070-4124060	06-15038336
10. Rob Kramer	Kramer@erfgoedinspectie.nl	070-4124076	-
11. Dré van Dongen	D.vanDongen@owinsp.nl		06-44214737
12. Bonne van Dam	B.vanDam@owinsp.nl		06-27743503
13. Jan Wilshaus	Jan.Wilshaus@at-ez.nl	033-4600701	06-53933714
14. Ciska Roorda	Ciska.Roorda@at-ez.nl	050-5877204	06-53361869
15. Annette Bos	Annette.Bos@vwa.nl	070-4484385	06-51387138
16. Jane Caffé	Jane.Caffe@vwa.nl	070-4484799	06-11381062
17. Cees van der Zwan	CeesvanderZwan@newgo.nl		06-51540800
18. Eelco Huijsing	EHuijsing@iwiweb.nl	070-3044804	
19. Dick van Wijnen	DvWijnen@iwiweb.nl	070-3044841	
20. Catharinus Breimer	C.M.Breimer@minlnv.nl	038- 4291300	



Bijlage 1.7 Gebruikte afkortingen

2 ^e kamer	Tweede Kamer der Staten Generaal
AI	Arbeidsinspectie
AID	Algemene Inspectie Dienst
AT	Agentschap Telecom
BRI	Benchmark Rijksinspecties
EgI	Erfgoedinspectie
ET	Eenduidig Toezicht
IooV	Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
IvhO	Inspectie van het Onderwijs
IG	Inspecteur Generaal
IG-beraad	Beraad van Inspecteurs Generaal, de deelnemende inspecties zijn in dit beraad allen vertegenwoordigd.
IJZ	Inspectie Jeugdzorg
IGK	Inspecteur Generaal Krijgsmacht
IGZ	Inspectie Gezondheidszorg
INK	Model Instituut Nederlandse Kwaliteit
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
KvoT	Kaderstellende Visie Op Toezicht
LNV	Landbouw Natuurbeheer en Visserij
Min.	Ministerie of Minister
IVW	Inspectie Verkeer en Waterstaat
OG	Opdrachtgever
SG	Secretaris Generaal
SodM	Staatstoezicht op de Mijnen
VI	Vrom Inspecties
VWA	Voedsel en Waren Autoriteit



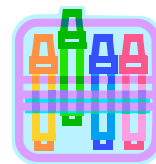


Deel II

Bijlagen bij

Processen en

Organisatie



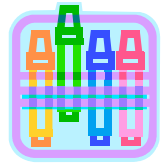
Bijlage 2.1 Verantwoording en terugkoppeling door de Rijksinspecties

Binnen de benchmark is aandacht besteed aan de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd door de inspecties.

In-spec-tie	Opdracht-gever	Resultaat Afspraken?	Verantwoording aan wie?	Aard van verantwoording
AI	Minister	Ja	IG, Bewindslieden, 2 ^e kamer	H+V
AID	Beleids DG en OM	Ja	Bestuursraad (SG) en Beleidsdirecties, 2 ^e kamer	H+V
AT	Minister	Ja	Aan alle belanghebbenden (regelplichtigen) wordt via een jaarverslag verantwoording afgelegd	H
EgI	SG	Ja	Minister, departementale leiding, buitendiensten, stakeholders, geïnspecteerden, burgers	V
IGK	Minister	Nee	Minister	V
IGZ	SG	Ja	2 ^e kamer, Minister, SG, veldpartijen	H+V
IJZ	Minister	Nee	Rijk, provincie en instellingen	H+V
IOOV	Minister	Ja	Minister en SG	V
IvhO	SG	Ja	Minister, SG, Raad van Advies, publiek	H+V
IVW	SG	Ja	2 ^e kamer, minister, SG beleids DG's Sector Burger	V
IWI	IG	Nee	Minister, SG	H+V
SodM	Min. EZ, VROM, SZW en VWS	Ja	Opdrachtgever (EZ) extern jaarverslag gaat naar alle opdrachtgevers, stakeholders en staat op web-site.	H+V
VI	Min politiek OG, SG formeel OG	Ja	2 ^e kamer, SG, Beleidsdirecties, Andere overheden en Brancheorganisaties	H+V
VWA	Beleids DG	Ja	Ministeries van LNV en VWS, 2e Kamer; Indien van toepassing ook aan andere opdrachtgevers bij specifieke projecten; Aan private partijen over verleende diensten (vooral op veterinair gebied verplichte keuringen, exportcertificering e.d.)	H+V

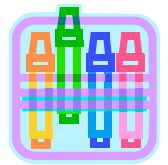
Gebruikte afkortingen in de kolom:

OG = opdrachtgever, H = Horizontaal, H+V = Horizontaal en verticaal, V = Verticaal



Bijlage 2.2 Normen in gebruik bij de inspecties

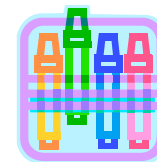
	Ja:	Productie-aantallen		Beschikbare tijd per onderzoek		Doorlooptijd per onderzoek		Kwaliteit van het rapport		Uniformiteit	
		Project	Serie	Project	Serie	Project	Serie	Project	Serie	Project	Serie
AI	9	ja	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	Ja
AID	2	nee	deels	nee	deels	deels	deels	ja	ja	deels	Deels
AT	8	deels	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	Ja
Egl	5	deels	ja	deels	deels	deels	deels	ja	ja	ja	Ja
IGK	1	deels	nee	deels	nee	deels	nee	nee	nee	ja	Nee
IGZ	4	deels	deels	deels	deels	deels	deels	ja	Ja	ja	ja
IJZ	0	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
IOOV	6	nee	nee	nee	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja
IvhO	4	nee	ja	deels	ja	deels	ja	nee	deels	nee	ja
IVW	10	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
IWI	4	nee	nee	nee	nee	nee	deels	ja	ja	ja	ja
SodM	5	ja	deels	ja	deels	ja	deels	ja	deels	ja	deels
VI	0	deels	deels	deels	deels	deels	deels	deels	deels	deels	deels
VWA	5	ja	ja	deels	deels	deels	deels	ja	deels	ja	ja
Ja:		4	5	4	4	5	5	10	8	9	9



Bijlage 2.3 Organisatorische indelingen van de Rijksinspecties

Inspectie	Ingedeeld naar:
AI	Geografische indeling, klanten/markten en naar domein ¹
AID	Geografische indeling, naar werksoort en naar domein
AT	Domein (binnen hoofdafdeling toezicht)
EgI	Sectoren (Archeologie, Archieven, Collecties en Monumenten)
IGK	Klanten
IGZ	Geografische indeling en domein
IJZ	Geografische indeling
IOOV	Domein
IvhO	Geografische indeling en domein
IVW	Werksoort en domein
IWI	Domein
SODM	Domein
VI	Geografische indeling en domein
VWA	Geografische indeling, naar werksoort en naar domein

¹ Domein is hier bedoeld als onderwerp. De benoemde domeinen hoeven daarmee niet overeen te komen met de domeinindeling in het kader van o.a. de samenwerkende inspecties.

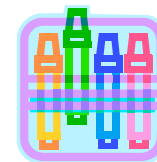


Bijlage 2.4 Overzicht verdeling taken binnen een inspectie i.r.t. processtappen

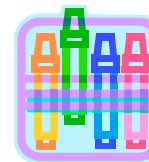
Inspectie	Verzamelen informatie		Oordeelsvorming		Interventie	
	Voorbereiden Onderzoek	Uitvoeren onderzoek	Opstellen rapportage	Voorbereiden en adviseren over te treffen maatregelen	Publiceren/ archiveren rapport	Effectueren maatregelen
AI	Managers Strategie	Managers Inspecties	Managers Strategie (Landelijk Projectleiders)	Verantwoordelijkheid afnemer (i.c. geïnspecteerde bedrijf)	Managers Strategie	Verantwoordelijkheid afnemer (i.c. geïnspecteerde bedrijf)
AID	Controleur dan wel voorbereidingsunit	Inspecteur	Inspecteur	In principe geen taak die bij de AID ligt.	AID publiceert geen rapporten van Inspecties	Geen taak voor de AID
AT	Inspecteurs i.s.m. Managementteam, bureau Toezichtbeleid	Inspecteurs	Inspecteurs, bureau Toezichtbeleid	Inspecteurs, bureau Toezichtbeleid	Inspecteurs, bureau Toezichtbeleid, Communicatie	Inspecteurs, bureau Toezichtbeleid
Egl	coördinerend inspecteur	coördinerend inspecteur en overige inspecteurs	coördinerend inspecteur	coördinerend inspecteur en hoofdinspecteur	coördinerend inspecteur	hoofdinspecteur
IGK	Stafofficier	Stafofficier en IGK	Stafofficier en Chef Staf	Stafofficier, IGK en Chef Staf	Secretarie	Minister
IGZ	Programma-medewerkers	toezichtmedewerkers	toezichtmedewerkers	inspecteurs	inspecteurs en toezichtmedewerker	inspecteurs
IJZ	(ondersteunend) Inspecteurs en stafmedewerkers	Inspecteurs en ondersteunend inspecteurs	Inspecteurs en ondersteunend inspecteurs	Inspecteurs	Communicatie adviseur en secretaresse	Inspecteurs
IOOV	Inspecteurs en inspectiemedewerkers.	Inspecteurs en inspectiemedewerkers.	Inspecteurs, inspectiemedewerkers en staf-/beleidsafdeling.	Inspecteurs, inspectiemedewerkers en staf-/beleidsafdeling.	Staf-/beleidsdeling en de inspecteurs en inspectiemedewerkers.	Inspecteurs, inspectiemedewerkers en staf-/beleidsafdeling.
IvhO	Medewerker account, medewerkers afdeling Kennis	Inspecteur	Inspecteur	nvt	Medewerker account, medewerker ondersteuning	Nvt
IVW	Afhankelijk van soort onderzoek. Incidentenonder-	Afhankelijk van het soort onderzoek en de wijze waarop hierover	Afhankelijk van soort onderzoek en de wijze waarop hierover afspraken	Afhankelijk van het soort onderzoek en de wijze waarop hierover afspraken zijn ge-	Volgens procedure zoals die bij coördinatie en bestuurszaken is geregeld	Hoofdinspecteurs.

Collectief Rapport: Bundel Bijlagen

Benchmark Rijksinspecties



Inspectie	Verzamelen informatie		Oordeelsvorming		Interventie	
	zoek: Inspectie en de OVV. Trendonderzoek spoor: toezichteenheid Rail..	afspraken zijn gemaakt..	zijn gemaakt. Vaak dit in overleg met de stafdeling TCO.	maakt. In samenspraak met de stafdeling TCO en de hoofdinspectie.	voor de diverse typen rapporten.	
IWI	IWI stelt eigen onderzoeksagenda op, rekening houdend met de opvattingen van beleid en uitvoering	IWI	IWI	Interveniërende taak ligt bij minister. Voorbereiding en advisering door de beleidsdirectie, respectievelijk de directie Uitvoeringsbeleid	Minister is verplicht alle door de inspectie daartoe relevant geachte rapportages ongewijzigd ter kennis te brengen van de beide kamers.	Beleidsdirectie Uitvoeringsorganisatie
SodM	Inspectie ambtenaar	Inspectie ambtenaar	Inspectie ambtenaar	Inspectie ambtenaar zelf in consultatie met collega's en chef	Kenniscentrum	Inspectie ambtenaar.
VI	Projectleider, in toenemende mate in overleg met medewerkers van beleidsdirecties VROM. Incidenteel is Informatie&analyse-afdeling van VI betrokken.	Projectleiders, projectmedewerkers	Projectleider	Projectleider, accountmedewerkers van VI, afdelingshoofden. In afstemming met beleidsdirecties VROM	Publiceren: Projectleider i.o.m. centrale directie Communicatie van VROM Archiveren: medewerkers registreren bevindingen in Inspectiesysteem, rapporten worden door projectleider gearchiveerd.	Afhankelijk van aard van de aanbevelingen: andere overheden, doelgroepen. branche-organisaties, beleidsdirecties. Bewaking door projectleider en/of accountmedewerker VI. Alle taken worden uitgevoerd in opdracht van een opdrachtgever op MT-niveau.
VWA	Afdeling Signalering en Ontwikkeling; Buitendienst	Inspecties: buitendienst; Monsteronderzoeken: laboratorium	Inspecties: buitendienst; Monsteronderzoeken: laboratorium	Inspecties: buitendienst; Monsteronderzoeken: laboratorium; Accorderen voorgestelde maatregel door bevoegd hoofd van betreffende afdeling. Indien van toepassing: Openbaar Ministerie.	Regiodirecteur, ondersteuning door vaktechnische administratie voor publicatie en archivering	Afhankelijk van soort en ernst van de genomen maatregel : Bureau Bestuurlijke Boetes, Inspecteur-Generaal, Regiodirecteur, Buitendienst, Openbaar Ministerie.

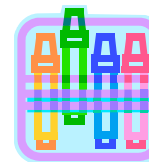


Bijlage 2.5 Overzicht Risico's binnen de processtappen

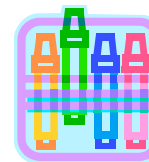
Inspectie	Verzamelen informatie		Oordeelsvorming		Interventie	
	Vorbereiden Onderzoek	Uitvoeren onderzoek	Opstellen rapportage	Vorbereiden en adviseren over te treffen maatregelen	Publiceren/ archiveren rapport	Effectueren maatregelen
AI	Juiste keuzes van branches en onderwerpen	Calamiteiten die de voorgenomen capaciteitsinzet verstoren	Geen verantwoordelijkheid AI	Capaciteitstekort	Tijdigheid publicatie	Geen verantwoordelijkheid AI
AID	Uniformiteit en volledigheid. Volledigheid benodigde informatie	Uniformiteit, volledigheid, Juist gebruik van bevoegdheden	n.v.t.	Transparant, Juist en volledig dossier, Tijdigheid. Overeenkomstig wettelijke voorschriften	n.v.t.	n.v.t.
AT	geen	selectiviteit	geen	afbreukrisico	geen	geen
EgI	binnenhalen relevante informatie	analyseren van de documentatie spreken van de juiste betrokkenen	juiste formuleringen	tijdsfactor	geen	weinig tot geen interventiemogelijkheden
IGK	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen
IGZ	te bezien aan de hand van de ervaringen sinds de invoering december 2006	te bezien aan de hand van de ervaringen sinds de invoering december 2006	te bezien aan de hand van de ervaringen sinds de invoering december 2006	te bezien aan de hand van de ervaringen sinds de invoering december 2006	te bezien aan de hand van de ervaringen sinds de invoering december 2006	te bezien aan de hand van de ervaringen sinds de invoering december 2006
IJZ	Teveel tijd besteden aan de voorbereiding. Niet alle informatie meewegen/ hebben uit ander onderzoek. Ander onderzoek over hetzelfde onderwerp	Instellingen hebben te weinig tijd	Ernst van de situatie versus het doel van de zorg voor de jongere. Soms is de situatie in de instelling zorgwekkend, maar de instelling sluiten hoeft niet de beste oplossing te zijn als je weet dat de jongeren nergens anders terecht kunnen.	Tijdsduur Toegankelijkheid	Publiceren-overnemen van de aanbevelingen en de manier waarop de boodschap in de media komt. Archiveren-lastig om informatie beschikbaar te houden voor vervolgonderzoek	Weinig handhavingsmogelijkheden en afhankelijk van provincies/ Rijk zijn
IOOV	Onderscheid in omge-	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem

Collectief Rapport: Bundel Bijlagen

Benchmark Rijksinspecties



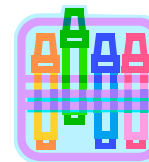
Inspectie	Verzamelen informatie	Oordeelsvorming		Interventie		
	vings- of externe risico's (politiek-maatschappelijk, financieel, bestuurlijk) en organisatie- of interne risico's (organisatie en personeel, informatie en automatisering, samenwerking en communicatie, cultuur).					
IvhO	geen zelfevaluatie van de school beschikbaar informatie/ onderzoeksdossier onvolledig risicoanalyse onjuist data onbetrouwbaar	professionaliteit inspecteur niet toereikend, waaronder onvoldoende interbeoordelaarsbetrouwbaarheid geen uniforme werkwijze	nvt	professionaliteit niet toereikend, waaronder onvoldoende interbeoordelaarsbetrouwbaarheid Niet tijdig verzendklaar (conform wettelijke norm)	onvolledig archief statusgegevens ontbreken versiebeheer gebrekkig publicatie foutieve versie	nvt
IVW	Mix beleidsinstrumenten Relatieve bijdrage van het beleidsinstrument aan VBTB-doelstelling Kunnen onderkennen van causale relaties Validiteit evaluatieopzet Operationalisatie te onderzoeken begrippen Consistentie probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen. Gebruik van onafhankelijke bronnen. Onafhankelijkheid en deskundigheid van uitvoerder.			Zie checklist hierboven.	Hierover zijn aparte afspraken gemaakt over de archivering (wanneer rapporten met welke status en bewaartermijnen gearchiveerd moeten worden: zie ook AO-beschrijving) en publicatie van rapporten (zie ook AO beschrijving). Dus deze leiden tot problemen als ze niet worden opgevolgd.	Als er aanbevelingen zijn waaruit acties uit voortvloeien moeten die wel worden uitgevoerd anders heeft het onderzoek geen zin. Dus deze zaken worden gemonitord.



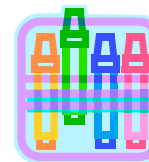
Inspectie	Verzamelen informatie	Oordeelsvorming	Interventie			
	<p>Gebruiksdoel sluit niet aan bij informatiebehoefte departementsleiding.</p> <p>Onderzoeksvragen vloeien niet logisch voort uit gebruiksdoel.</p> <p>Niet vermelden beoogde en gerealiseerde doelstellingen in kosten (mensen en middelen), beleidsprestaties (output) en beleids-effecten (outcome)</p> <p>Niet methodologisch verantwoorde analyse van gegevens.</p>					
IWI	Niet goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen dan risico dat onderzoek niet bestuurlijk relevant en actueel is	Betrouwbaarheid onderzoek. De gegevens waarmee de inspectie werkt moeten volledig en juist zijn	Nvt	De resultaten moeten goed gewogen worden en de inspectie moet rekening houden met de context. De analyse moet goed uitgevoerd worden.	Externen mogen niet met de resultaten 'aan de haal gaan'	Nvt, zie vorige vraag
SodM	mogelijk onvolledige gegevens aanwezig.	geen gelijke uitvoering door elke inspecteur van een project.	geen gelijke te treffen maatregelen bij eenzelfde feit geconstateerd door een andere inspecteur.	subjectiviteit inspecteur	rapporten komen op internet. Geen risico's	niet controleren of maatregelen zijn genomen. We proberen altijd een vervolfbezoek te plannen. Vanwege beperkte bereikbaarheid (offshore) is dit niet altijd mogelijk.
VI	Onvoldoende tijd en aandacht voor analyse van probleem en doelgroep Onvoldoende deskundig-	Aanpak wisselt vaak, daardoor zijn geen trends te onderkennen Onvoldoende capaciteit	Onvoldoende overleg met beleidsdirecties over te nemen maatregelen	Te veel aanbevelingen. Onvoldoende met beleid overdacht welke aanbevelingen to the point zijn. Weinig focus aangebracht.	Te lange doorlooptijd	Aanbevelingen worden slecht gemonitord, aandacht hiervoor is niet structureel, het is geen verantwoordelijk-

Collectief Rapport: Bundel Bijlagen

Benchmark Rijksinspecties



Inspectie	Verzamelen informatie		Oordeelsvorming		Interventie	
	heid in de organisatie Diversiteit en variabiliteit van doelgroepen Onvoldoende selectief, we willen teveel doen Onvoldoende overleg met beleidsdirecties over onderzoeksopzet.	Onvoldoende sturing op doorlooptijd bij uitvoering en opstellen rapportage.				heid vanuit project, wordt soms belegd (nazorg gemeenten), vaak niet. Evaluatie van het effect van de maatregelen vindt nauwelijks plaats. Wat heeft het toezicht opgebracht?
VWA	Onvoldoende up-to-date bedrijvenbestand. Slechte vertaling van wet- en regelgeving.	Inspecties worden niet uniform uitgevoerd; Agressie en geweld. Inspecties worden niet effectief uitgevoerd: ondeskundigheid / slechte inspectiemethodiek.	Niet uniform hanteren maatregelbeleid bij inspecties: in vergelijkbare situatie mogelijk toch verschil in opleggen maatregel. Integriteitsinbreuken. Mate van 'handha-ver'-attitude.	Juridisch juiste beschrijving overtreding en eventuele tenlastelegging.	Ambtelijk juridisch taalgebruik waardoor onbegrijpelijk naar de gecontroleerde toe.	Beleefde proportionaliteit van de maatregel: sluit niet aan bij beleving onder toezicht gestelde. Rechtsgeldigheid.

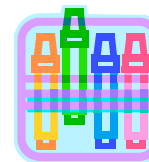


Bijlage 2.6 Overzicht preventieve maatregelen bij de risico's

Inspectie	Verzamelen informatie		Oordeelsvorming		Interventie	
	Vorbereiden Onderzoek	Uitvoeren onderzoek	Opstellen rapportage	Vorbereiden en adviseren over te treffen maatregelen	Publiceren/ archiveren rapport	Effectueren maatregelen
AI	Toepassing Risicomodelen voor Arbo en AMF	Aanpassing planning	Geen verantwoordelijkheid AI	Prioriteiten stellen zodanig dat meest relevante rapportages tijdig gereed komen	Volgsysteem project-rapportages	Geen verantwoordelijkheid AI
AID	Funciescheiding door de onderzoeksvoorbereiding in afzonderlijke units te beleggen. (nieuw!! Inmiddels met 2 units ervaring, er worden nog 2 units opgericht)	Training, Hercontroles, Dossierbeoordeling. Specifieke functionarissen welke permanent beschikbaar zijn en per telefoon/mail bereikbaar zijn of fysiek de inspectie ter plekke kunnen begeleiden	n.v.t.	Training. Normen voor rapportage	n.v.t.	n.v.t.
AT	opmaken van een checklist of projectplan	toepassen van "resource planning", voortgangsbesprekingen	overleg sactiebureau en beleidsbureau	intercollegiale toetsing	geen specifieke beheersmaatregelen	omschreven sanctieprocedure, bewaking bij sanctiebureau
EgI	opstellen documentenlijsten	gesprekken met leidinggevenden	opleidingen	planning	geen	interventiestrategie ontwikkelen
IGK	Opzet onderzoek, staf- en werkbezoek	zie boven	zie boven	gestandaardiseerde verslaglegging	Individuele bemiddeling registratie systeem (IRS) en Netwerk	Actiepuntenlijst Politiek Beraad
IGZ	procedures, formats en werkoverleg	procedures, formats en werkoverleg	procedures, formats en werkoverleg	procedures, formats en werkoverleg	procedures, formats en werkoverleg	procedures, formats en werkoverleg
IJZ	Werken met urenplanning -registratie, normtijden gaan vaststellen en projectgroepen verkleinen. Andere manier van wer-	Ons toezicht vroegtijdig aankondigen. Toezicht uitstellen of een instelling voor het blok zetten met ons inspectiebezoek.	Overleg met de handhaver over gewenste effect naar jongeren	Strakke planning en cursus 'eenheid analyse een oordelen'	Overnemen aanbevelingen- overleg met instelling en handhavers, openbaarmaken van rapporten Boodschap media- goede perscon-	Overtuigen/ overleggen/ betrekken van toezichtgenietenden. Aanbevelingen zodanig scherp formuleren dat provincie/Rijk kunnen hand-

Collectief Rapport: Bundel Bijlagen

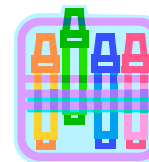
Benchmark Rijksinspecties



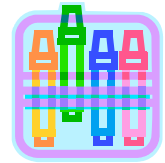
Inspectie	Verzamelen informatie	Oordeelsvorming		Interventie		
	ken, niet zelf de vraag beantwoorden obv de informatie, maar de instelling de vraag laten beantwoorden. Ander onderzoek: goede contacten onderhouden met de diverse onderzoeksbureaus				tacten door de communicatie adviseur Archief- gestructureerde aandacht door specialisten binnen secretariaat	haven. Openbaar maken van rapporten naar de samenleving.
IOOV	De geïdentificeerde risico's worden belegd bij een interne inhoudelijke deskundige. Deze doet voorstellen voor eventueel te nemen maatregelen en implementatie en monitoring.	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
IvhO	scholing en training procedure voor interbetrouwbaarheid vaststellen en communiceren analyse van interbeoordelaarsbetrouwbaarheidsgegevens vastleggen uniforme werkprocessen en instrumenten	scholing en training procedure voor interbetrouwbaarheid vaststellen en communiceren analyse van interbeoordelaarsbetrouwbaarheidsgegevens vastleggen uniforme werkprocessen en instrumenten	nvt	scholing en training procedure voor interbetrouwbaarheid vaststellen en communiceren analyse van interbeoordelaarsbetrouwbaarheidsgegevens vastleggen uniforme werkprocessen en instrumenten	Invoeren DMS vastleggen uniforme werkprocessen voor archiveren en publiceren	
IVW	Zie aparte bijlage voor de IVW					Via monitoring. Procedure belegd in regeling prestatiegegevens en evaluatie
IWI	voorafgaand aan jaarplan uitvoeren risicoanalyse. Mbv monitorfunctie is de inspectie goed geïnformeerd over ontwikkelingen.	Intern werken met een handreiking toezichtonderzoek en sturen op doorlopen van processtappen. De nota's van bevindingen worden teruggelegd bij de onderzochte	nvt	Er is een opleidingsprogramma gericht op oa analysevaardigheden van medewerkers. Alle rapporten worden intern getoetst (intercollegiaal en door het manage-	In de persberichten staat kort en duidelijk het oordeel van de inspectie	nvt

Collectief Rapport: Bundel Bijlagen

Benchmark Rijksinspecties

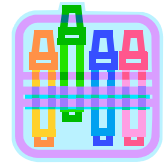


Inspectie	Verzamelen informatie		Oordeelsvorming		Interventie	
SodM	Is omschreven in project-opdracht	partijen werkwijze ook in project-opdracht omschreven	er is altijd intern overleg bij maatregelen.	ment) inspectierapporten worden door (plv) chef getekend. Kenniscentrum houdt bij of er (standaard)brieven geschreven zijn en of er reacties komen.	Inspectierapporten gaan in elektronisch (MIS)archief en zijn door iedere inspecteur in te zien. Rapporten etc. gaan naar papieren archief. Beperkte publicatie op internet (redactiecommissie is verantwoordelijk voor de inhoud)	Wordt mede door kenniscentrum bijgehouden (vervolg bezoek, beantwoording brieven etc).
VI	Interventiestrategie ontwikkeld, waar probleem-analyse en doelgroepanalyse een expliciet onderdeel van uitmaken. Tevens worden in de voorbereiding van het werk standaard projectplannen gehanteerd, waarvan deze elementen onderdeel uitmaken.	Bewaking van kwaliteit en voortgang vindt plaats in de overleggen van de portefeuillehouders, en voor een aantal prioritaire projecten/activiteiten in het directeurenoverleg. In de MARAP's wordt gerapporteerd over de voortgang.	Is specifiek onderwerp van bespreking in de accountoverleggen tussen VI en beleidsdirecties, en van de bila's.	Is specifiek onderwerp van bespreking in de accountoverleggen tussen VI en beleidsdirecties.	Bewaking van kwaliteit en voortgang vindt plaats in de overleggen van de afdelingshoofden, en voor een aantal prioritaire projecten/activiteiten in het directeurenoverleg.	Verbeterings en borgingstraject voor effectueren van maatregelen. Bewaking van voortgang vindt plaats in accountoverleggen tussen VI en beleidsdirecties, in bila's, binnen VI in de overleggen van portefeuillehouders. Feedbackrapportages aan de Minister worden opgesteld.
VWA	Projectmatige aanpak actualiseren bedrijvenbestand (centraal bedrijvenbestand via kamer van Koophandel) In opbouw. Productmanagement: centrale ontwikkeling toezichtarrangementen. Afstemming toezichtkader.	Algemeen: gedragscode; Buitendienst: training controleurs; inspectieprotocollen en voorschriften, interne audits; protocol agressie en geweld + specifiek training omgaan met agressie en geweld Laboratorium: accreditatie van laboratoria; interne en externe audits	Vastlegging te nemen maatregelen en maatregelgrenzen in protocollen en voorschriften, deels ook vastgelegd in wetgeving	Waar mogelijk vastgelegde rapportageformats; in aantal inspectie- en laboratoriumprotocollen is vastgelegd wat en hoe gerapporteerd moet worden.	Geen specifieke beheersmaatregelen; rapporten worden vanuit juridisch juiste context opgesteld.	Ontwikkeling naar meer maatwerk "Handhaven met verstand en gevoel", VWA-rapport d.d. 5 juli 2006

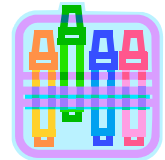


Bijlage 2.7 Aanvulling: IVW; Risico-analyse bij Verzamelen Informatie

Hieronder de risicoanalyse die geldt voor het uitbrengen van rapporten door de IVW. Hierin is de risicoanalyse gekoppeld aan de mate waarin een lichte, middelmatige of zware rol is weggelegd voor TCO advies of de hoofddirectie. Elk jaar wordt er een overzicht gemaakt van uit te brengen rapporten. Van al deze rapporten wordt een risicoprofiel bepaald. Het risicoprofiel van een rapport wordt bepaald aan de hand van het volgende risicoprofiel. De hoogte van het risicoprofiel is afhankelijk van een drietal componenten: 1. Politiek (weging 3): score kan zijn laag gemiddeld of hoog 2. Financieel (weging 2): score kan zijn laag gemiddeld of hoog 3. Beleid (weging 1): score kan zijn laag gemiddeld of hoog Politiek Een rapport dat, indien onvolledig of inconsistent, politieke gevolgen heeft zal een zeer hoog risicoprofiel hebben. Politieke gevolgen kunnen uiteenlopen tussen het ter verantwoording roepen van de Minister in de kamer tot het heenzenden van een Minister omdat hij de Kamer onjuist heeft geïnformeerd. Het is zaak om de kwaliteit van rapporten met alle mogelijke middelen te borgen. Hier zal het verschil tussen een Minister die resultaatverantwoordelijk is en een Minister die systeemverantwoordelijk is, de mate van risico in grote mate bepalen. Financieel Een rapport dat, indien onbetrouwbaar, financiële gevolgen heeft zal een risicoprofiel hebben dat lager is dan het hierboven genoemde rapport mbt politieke gevolgen. Het risicoprofiel is echter nog zeer aanzienlijk. Een onbetrouwbaar rapport met daarin trends met financiële gevolgen kan leiden tot een verkeerde inschatting van de verwachte kosten en dus tot een verkeerde financiële onderbouwing van de begroting. Beleid Een rapport dat, indien onbetrouwbaar, gevolgen heeft voor de uitvoering van het inspectie zal in de context waarbinnen de elementen uit het rapport worden gebruikt het minste risico met zich meebrengen. Het rapport zal worden beoordeeld op politieke, financiële en beleidsmatige gevolgen waarna de matrix wordt ingevuld. De score in de matrix bepaalt de hoogte van het risico (laag, gemiddeld, hoog). Voor de betrokkenheid bij de beoordeling van rapporten betekent dit het volgende: Beoordeling opzet (incl. onderzoeksvragen); Beoordeling offerteaanvraag (bij Europese aanbesteding ook aanbestedingsdocument); Beoordeling offertes en eventueel onderhandelingstraject; Deelname aan eerste afstemoverleg (kick-off meeting); Deelname aan begeleidingscommissie c.q. eventuele steungroep; Beoordelen/afstemmen concepteindrapport; Versturen uitkomsten evaluatie en beleidsvervolg/aanbevelingen aan departementsleiding en TK. Drie vormen van betrokkenheid Voor deelname aan het evaluatieproces kan een aantal varianten onderscheiden worden. De beslissing om al dan niet betrokken te worden bij de verschillende stappen ligt in beginsel bij de unit Advies. Per rapport moet dus worden beoordeeld hoe groot het belang is van het rapport en de toegevoegde waarde van de unit advies. Drie varianten zijn mogelijk: Variant A (zwaar): Groene risicoprofielen FEZ is betrokken bij alle stappen zoals in bovenstaand vermeld. Variant B (middel): Gele risicoprofielen FEZ is betrokken bij de volgende stappen: Beoordelen evaluatieopzet Beoordeling offerteaanvraag (bij Europese aanbesteding ook aanbestedingsdocument) Beoordelen/afstemmen concepteindrapport 7 Versturen uitkomsten evaluatie en beleidsvervolg/aanbevelingen aan departementsleiding en Tweede Kamer. Variant C (licht) Rode risicoprofielen. FEZ is slechts betrokken bij: Beoordelen evaluatieopzet 7. Versturen uitkomsten evaluatie en beleidsvervolg/aanbevelingen aan departementsleiding en Tweede Kamer. A. Criteria van belang voor de opzet van een rapport Algemeen 1. Bij rapport van een algemeen of operationeel VBTB-doel: Wordt in rapport gekeken naar onderliggende mix van beleidsinstrumenten? Wordt in rapport gekeken naar mix van evaluatie-instrumenten? 2. Bij rapport van een beleidsinstrument: Wordt in rapport gekeken naar de relatieve bijdrage van het beleidsinstrument aan de bijbehorende VBTB-doelstelling? 3. Wordt in voldoende mate ingegaan op de beleidstheorie? 4. Welke causale relaties mogen verwacht worden? 5. Veronderstelde probleem-oorzaak-gevolg relaties? 6. Worden onderbouwde normen gehanteerd om te meten of de beleidsdoelstellingen zijn gehaald? Methodologisch 1. Is de opzet voldoende valide opgezet? 2. Probleem- en doelstelling zijn aanwezig en worden uitgewerkt in onderzoeksvragen. 3. Te onderzoeken begrippen worden op juiste wijze geoperationaliseerd. 4. Te onderzoeken eenheden zijn consistent met de probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen. 5. Op beargumenteerde wijze zijn het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethode gekozen. 6. Te onderzoeken eenheden worden adequaat geselecteerd en verzameld. 7. Ken-

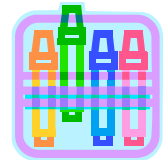


merken van de eenheden worden valide vastgesteld. 8. Zoveel mogelijk gebruik van onafhankelijke bronnen. 9. Onafhankelijkheid en deskundigheid van uitvoerder van de evaluatie is gewaarborgd. 10. Gebruiksdoel is omschreven en sluit aan bij informatiebehoefte departementsleiding. 11. Onderzoeksvragen vloeien logisch voort uit gebruiksdoel. B: Criteria van belang voor de resultaten van de evaluatie Algemeen 1. Worden de beoogde en gerealiseerde doelstellingen vermeld wat betreft kosten (mensen en middelen), beleidsprestaties (output) en beleidseffecten (outcome) bij elk van de geëvalueerde beleidsdoelstellingen? 2. Worden eventuele verschillen tussen beoogde en behaalde resultaten van beleid verklaard? 3. Is de keuze voor de beoordelingscriteria onderbouwd? 4. Zijn beleidsalternatieven (inclusief het nul-alternatief, het voortzetten van het huidige beleid) onderbouwd? 5. Is aandacht besteed aan de plausibiliteit van de effecten van de beleidsalternatieven? 6. Is er een tijdshorizon gegeven voor beleidseffecten en sluit deze bij het gebruiksdoel? Methodologisch 1. De verkregen gegevens zijn op juiste wijze geanalyseerd 2. De onderzoeksvragen, bevindingen en conclusies zijn consistent 3. De informatie is in overeenstemming met de werkelijkheid 4. De uitkomsten worden helder en toegankelijk gepresenteerd 5. Het eindrapport bevat een samenvatting die evenwichtig is met totale inhoud.



Bijlage 2.8 Aspecten bij intern organiseren van het werk

Aspecten bij intern organiseren van het werk					
	Dominant coördinatiemechanisme	Soort toezicht	Project of seriegestuurd	Ingedeeld naar	% Staf
AI	Normen	Naleving	Project	G, K, D	24
EgI	Normen	Naleving en Interbestuurlijk	Serie	S	
AID	Vaardigheden	Naleving	Niet bekend	G, W, D	28
IvhO	Vaardigheden	Uitvoering	Serie	G, D	20
IJZ	Vaardigheden	Uitvoering	Project	G	5
IGK	Vaardigheden	Niet bekend	Niet bekend	K	
IVW	Resultaten	Naleving	Project	W, D	30
IGZ	Resultaten	Naleving, Uitvoering	Serie	G, D	60
VWA	Werkprocessen	Naleving	Project	G, W, D	30
VI	Werkprocessen	Naleving	Niet bekend	G, D	15
AT	Werkprocessen	Naleving	Serie	D	30
IWI	Werkprocessen	Uitvoering en Interbestuurlijk	Project	D	31
IOOV	Werkprocessen	Uitvoering en Interbestuurlijk	Project	D	10
SodM	Werkprocessen	Naleving	Project	D	14



Bijlage 2.9 Overige Leerpunten bij processen en organisatie

Leerpunt 2.3: Uitbesteding onderzoeken aan externe deskundigen

Vele inspecties maken gebruik van externe deskundigheid. In lang niet in alle gevallen is het voor de inspecties mogelijk en/of wenselijk om specifieke kennis zelf in huis te hebben of te houden. Het inspectiewerk is daarvoor te complex en veelzijdig en de kosten voor het intern organiseren van de kennis zijn daarvoor te hoog. Het komt dan ook voor dat bij het uitvoeren van onderzoeken er een beroep wordt gedaan op externe kennis bij bijv. onderzoeksinstellingen, universiteiten of adviesbureaus. De inhuur van externe deskundigheid gaat daarbij veelal gepaard met projectmatig werken. Een aantal inspecties heeft aangegeven nader te willen bestuderen of de inhuur van externe deskundigheid andere vormen van sturing van projecten met zich mee dient te brengen. De IVW heeft aangegeven over deze kennis te beschikken.

Leerpunt 2.4: Schriftelijke afhandeling van inspecties

De wijze van afhandelen van inspecties blijkt in de praktijk tussen de inspecties te verschillen. De AI en AID hebben al reeds jaren ervaring met schriftelijke afhandelen. De AID gebruikt daarbij zogenaamde oorflappen. De VWA op haar beurt heeft aangegeven juist ervaring te willen opdoen met het schriftelijk afhandelen van inspecties. Het schriftelijk afhandelen van inspecties kan van invloed zijn op de wijze waarop deze processtappen worden georganiseerd, de wijze waarop taken zijn verdeeld en ook op de wijze waarop dit deelproces wordt aangestuurd. Schriftelijke afhandeling maakt het mogelijk meer met standaards in de producten te werken, terwijl tegelijk de arbeidsintensiviteit per opgeleverd product omlaag kan. (donoren AI en AID)

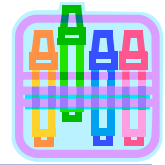
Inspectieprojectrapportages

De AI rapporteert over de door haar in inspectieprojecten opgedane bevindingen in projectrapportages. Deze worden met betreffende werkgevers- en werknemersorganisaties besproken en in zijn geheel op het internet gepubliceerd. Branches en individuele bedrijven krijgen zo meer inzicht in de (arbeits)omstandigheden en de problematiek in de eigen bedrijfstak en worden zo gestimuleerd om hier structureel verbetering in te brengen, of eenmaal bereikte resultaten op acceptabel niveau te houden. De beleidsmakers en bewindslieden gebruiken deze informatie om hier zo nodig de koers, strategie en de invulling van het (handhaving)beleid op af te stemmen en/of op aan te passen.

Bron: www.arbeidsinspectie.nl

Leerpunt 2.5: Kennis en inzicht delen met 'toezichtgenieters'

Iedere Nederlander wordt geacht de wet te kennen. Dat moet dan zeker gelden voor uitvoeringsorganisaties die wetten uitvoeren. Het toezicht hoeft dan slechts toe te zien of dat in afdoende mate gebeurt. In 'Toezichtland' wordt inmiddels heel anders gedacht over toezicht houden. Waarom is er toezicht? Natuurlijk om te kijken of een ieder zich aan de regels houdt, maar toch ook, en de laatste tijd met veel meer nadruk, om samen met de onder toezicht gestelden een betere uitvoering te realiseren. Dat vergt een nieuwe en vaak andere manier van werken en een andere instelling van de onderzoekers. Om die reden is het wenselijk te kijken naar de best practices van bijvoorbeeld de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (voorlichting brandweer) of de Arbeidsinspectie met de introductie van "de nieuwe inspecteur". De IJZ,



AID, SodM en VI hebben aangegeven meer te willen weten over dit onderwerp "Compliance Assistance" en de "Nieuwe Inspecteur".

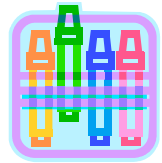
Leerpunt 2.6: Jaarplan als communicatiemiddel

In het bovenstaande is al aangegeven dat communicatie en onderhandeling centrale begrippen zijn bij stakeholderbenaderingen. Een aantal inspecties (o.a. AI, VWA, IWI) heeft positieve ervaringen met het met de ondertoezichtgestelden 'vroegtijdig, transparant en open' bespreken van de jaarplannen. Tussen de inspecties bestaan op dit gebied grote verschillen, die hierin van elkaar nog een hoop kunnen leren. Zowel argumenten voor als tegen kunnen in discussie met elkaar een genuanceerd beeld opleveren, dat de inspecties de kans geeft op een evenwichtige manier om te gaan met het communiceren over (jaar)plannen, speerpunten in het onderzoek, bijzondere aandacht in geval van calamiteiten enz. Zowel de AI als ook de AID en SodM hebben te kennen gegeven kennis te willen nemen van de ervaringen van anderen op dit terrein.

Leerpunt 2.7: Afnemerstevredenheidsonderzoek

.Gezien de discussie tijdens de "pressure cookerweek" van 30 oktober tot 3 november 2006 is gebleken, dat veel inspecties nog zoekende zijn naar een goede vorm van afnemertevredenheidsonderzoek, getuige de grote vraag naar meer overleg en samenwerking. Bij elke inspectie staat het onderwerp 'hoe om te gaan met het veld' dan ook hoog op de agenda. Een aantal toezichthouders heeft enige ervaring opgedaan met afnemertevredenheidsonderzoek (SodM), kringen (IvhO) en imago-onderzoek (AID). Ook de VWA kan hier optreden als donor en heeft ruime ervaring opgedaan met het gebruik van input van de buitenwereld bij interne processen. Algemeen wordt dit soort informatie ervaren als noodzakelijk om tot verantwoord toezicht te komen. Vandaar ook dat bij veel inspecties de behoefte aanwezig is daar, met enig tempo, aan te gaan werken en daar capaciteit voor vrij te maken. Vooral de IWI, IooV, VI en de IGK hebben zich aangemeld als inspecties die op dit terrein meer willen leren. Om de uitwisseling en overdracht van kennis enigszins te structureren lijkt het van belang een aantal 'voorlopers' te verzoeken de handen ineen te slaan en te onderzoeken of een voor iedere inspectie werkbare vorm te ontwikkelen. De hierboven genoemde 'voorlopers' hebben reeds aangegeven daar een rol in te willen spelen.

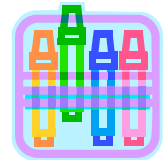
Al in een eerder stadium heeft het IG-beraad besloten de projectgroep te vragen een voorstel te doen met concrete stappen om te komen tot een bruikbare vorm van afnemertevredenheidsonderzoek. Voorstellen hiervoor zijn in april 2007 te verwachten.



Deel III

Bijlagen bij

visie en visievorming



Bijlage 3.1 Leerpunten bij Visie, Visievorming en sturing

Leerpunt 3.1: Communicatiebeleid

Gebleken is tijdens de 'pressure cooker sessie' dat er regelmatig een verstoring in de planning van onderzoeken zit. Dit komt mede door calamiteiten die in de loop van het jaar optreden. Zij vormen, zo blijkt uit de pressure cooker, een welkome aanvulling op het onderzoeksprogramma. Calamiteiten leiden vaak tot meer effect en impact dan de volgens de planning uitgevoerde onderzoeken met bijbehorende rapportages. De werksfeer vergt veel creativiteit en geeft energie. Calamiteiten bieden kansen op extra inkomsten (vooral agentschappen) of in ieder geval een goede motivatie voor afwijkingen. Kleinere inspecties (zoals inspectie Jeugdzorg) hebben vaak het gevoel het overgrote deel van de tijd met calamiteiten bezig te zijn. Gezien bovenstaande zal dit een vertaling moeten krijgen in de jaarplannen en de communicatie hierover naar de belanghebbenden. Visie en communicatie liggen daarbij dichtbij elkaar.

Leerpunt 3.2: Doelgroepenbeleid/sectorbeleid

Tijdens de pressure cooker is gezocht naar een veronderstelde relatie tussen de wijze waarop de interne processen zijn georganiseerd en kenmerken van het te inspecteren veld en van de doelgroepen voor wie het inspectiewerk wordt verricht. Zowel de VI als de VWA hanteren een expliciet doelgroepenbeleid. Van de zijde van de AI bestaat interesse in de uitwerking van dit beleid naar de interne organisatie. Het leerpunt gaat dan ook nader in op het onderzoeken van nut en noodzaak om externe kenmerken (complexiteit omgeving, doelgroep, etc) door te vertalen naar interne processen en sturing. In hoeverre kan een inspectie effectiever optreden als zij bij haar eigen ontwerp van de interne organisatie rekening heeft gehouden met de omgeving? Onder de deelnemers is daarbij aangegeven dat het natuurlijk zo is dat elk ordeningsprincipe zijn voor en nadelen kent. De aandacht voor dit vraagstuk wordt mede ingegeven door de kanteling van het werk van toezicht en naleving op wetgeving naar domeinen/doelgroepen. De ervaringen die zijn opgedaan met doelgroepenbeleid of sectorbeleid bij de VI en VWA zouden bij vergaande samenwerking dus wel heel waardevol kunnen zijn voor veel inspecties. VI en VWA hebben daar nu ervaring mee, in hoeverre ook evaluaties op dit terrein beschikbaar zijn is niet duidelijk. Mogelijk dat juist zo'n evaluatie in het kader van deze benchmark kan worden gerealiseerd, gelijk ook met het oog op het opzetten van een uitwisselingsplatform met die inspecties die interesse daarin hebben (bijv. AI).

Leerpunt 3.3: Inspectievolgsysteem

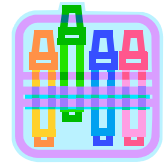
De EgI heeft aangegeven meer te willen weten en te leren van het inspectievolgssysteem zoals dit in gebruik is bij de AID. De AID beschikt over een systeem waarmee de uit te voeren en onderhanden inspecties te volgen zijn. Het systeem biedt handvatten voor feed forward sturing van de primaire processen. Uit bovenstaande overzichten blijkt dat de AID werkt met diverse normen. In hoeverre deze zijn opgenomen in het inspectievolgsysteem is niet duidelijk.

Leerpunt 3.4: Prioriteitstelling en planning bij calamiteiten en ad hoc werkzaamheden

Donor: IJZ

“Calamiteiten (AT, IvhO, IGZ) verstoren de realisatie van het plan, dat zit in de cultuur ingebakken. Calamiteiten worden met gejuich ontvangen”.

“Calamiteiten leiden vaak tot een in bredere zin verhoging van de effectiviteit van het werk”



Citaten pressure cooker 31 en 31 okt. 2006.

Uit de meerdaagse bijeenkomst is gebleken dat calamiteiten bij een aantal inspecties een grote rol van betekenis spelen bij het wel of niet realiseren van o.a. productie- en/of jaarplannen. Bij IJZ is zelfs sprake van een situatie waarbij de realisatie van het jaarwerkplan meermalen doorkruist wordt door calamiteiten. Het opvangen van deze onvoorziene omstandigheden doet een groot beroep op de flexibiliteit van de organisatie en haar personeel. De IJZ heeft daar in de afgelopen jaren, uit nood geboren, veel en hele waardevolle ervaringen mee opgedaan. Van de zijde van o.a. de EgI en AID is interesse getoond in deze ervaringen en de gevolgen van calamiteiten voor de eigen interne bedrijfsvoering, zowel preventief als correctief.

Leerpunt 3.5: Opzet grote opsporingen

De AID heeft ervoor gekozen om 'grote opsporingen' apart te positioneren binnen de inspectie. Vanuit de AT bestaat er interesse in de ervaringen met deze wijze van organiseren van het werk en de daarbij geleverde prestaties door de inspecties.

Opsporing bij de AID

Uitgangspunt voor het ontwikkelen van opsporingsactiviteiten is in alle gevallen dat er een vermoeden bestaat van een strafbaar feit. Dit vermoeden kan ontstaan tijdens een verificatie of controle, waarbij onregelmatigheden worden geconstateerd. Een opsporingsonderzoek kan ook worden ingesteld naar aanleiding van een melding door anderen zoals de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) of de Plantenziektenkundige Dienst (PD). Ook in deze gevallen stelt de AID onderzoek in.

Onderzoeksplan

Het verloop van een grootschalig opsporingsonderzoek is sterk planmatig. Nadat is vastgesteld om welke delicten het (mogelijk) gaat en welke personen er (mogelijk) bij betrokken zijn, wordt het verdere verloop van het onderzoek gepland. Door middel van waarheidsvinding wordt aanvullend feitenmateriaal verzameld, totdat men kan overgaan tot het afdoen van de strafbare feiten door bijvoorbeeld een proces-verbaal op te maken.

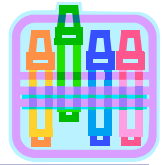
Bron: www.aid.nl

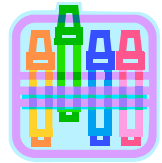
Leerpunt 3.6: Follow up toezicht

Hoe wordt een onderzoek afgerond? Moet dat altijd met een rapport of kan een gesprek volstaan? Of willen we een (mini)conferentie over dit onderwerp organiseren of wellicht een workshop? Welke afronding past het best in de relatie met de onder toezicht gestelde en is het dan voldoende daarvan een verslag de minister of Tweede Kamer te zenden? Vragen waarover IWI al veel heeft nagedacht. Het zou mooi zijn wanneer we met elkaar tot een zeker sjabloon zouden kunnen komen. Het lijkt verstandig om bij het ontwikkelen van zo'n sjabloon ook de aanwezige kennis op het gebied van communicatie te betrekken, omdat het in veel gevallen gaat over publiciteit.

Leerpunt 3.7: Protocol relatie beleidsafdeling – inspectie

Tijdens de 'pressure cooker week' werd duidelijk dat vrijwel alle inspecties moeite hebben met en zorgen hebben over hun relatie naar de beleidsafdeling(en). Vaak wordt gekozen voor een zo operationeel mogelijke opstelling, die de mogelijkheid biedt in gezamenlijkheid de kwaliteit van de opgeleverde producten te verhogen. Derhalve meer een samenwerking dan het ervaren als lastig. De inspectie Werk en Inkomen heeft een uitgewerkt protocol (tussen SG en de inspectie), dat zoveel mogelijk omschrijft hoe ieders verantwoordelijkheid ligt. Gebleken is dat veel inspecties behoefte hebben aan een werkbaar voorbeeld van protocollen.

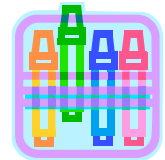




Deel V

Bijlagen bij

Leren en Innoveren

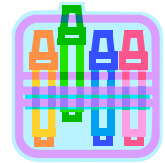


Bijlage 5.1 Ontwikkelingen bij de inspecties

- ✚ Ontwikkelingen in het toezichtdomein (toepassing nieuwe technologieën, internationalisering, opkomende ketens, etc.) vragen herdefiniëring van de te onderzoeken objecten.
- ✚ Toenemende aandacht voor de effecten van het toezicht. Het toezicht en het beleid in een domein dienen in elkaars verlengde te functioneren en elkaar over een weer ondersteunen. De interactie met de onder toezicht staande burgers, bedrijven of instanties wordt belangrijker omdat deze interactie bepalend is voor de effectiviteit. Toezicht wordt communicatiever, zowel met de toezichtgenietenden als met de beleidsmakers.
- ✚ Wijzigende opvattingen over inzet van wet en regelgeving/liberalisering. Met een toenemend beroep op de eigen verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven neemt de hoeveelheid 'open' regelgeving toe. Dit vraagt een andere basishouding van de toezichthouder ten opzichte van de toezichtgenietenden. Immers, handhaving veronderstelt normen, en loslaten van normen veronderstelt herbezinning op de rol van de handhavende inspectie. Strikt genomen is handhaving niet meer mogelijk maar eerder voorlichting, helpen, etc.
- ✚ Verwachtingen ten aanzien van de doelmatigheid van het toezicht en de verlaging van de toezichtbelasting. Een verschuiving van gegevensgerichte naar systeemgerichte inspectiemethodiek, met grotere 'afstand' tot de dagelijkse praktijk als gevolg en intensivering van de samenwerking tussen inspecties zijn verschillende manieren om aan deze verwachting tegemoet te komen.

Deze ontwikkelingen stellen andere, nieuwe eisen aan de inspecteur op de werkvloer. De inspecteur dient zich niet alleen goed op hoogte te blijven van de wijzigingen in de inhoud van de regelgeving waarmee hij dient te werken. Hij heeft ook te maken met de wijzigingen in het verwachtingspatroon ten aanzien van de manier waarop hij zich presenteert en optreedt.

Alle inspecties spelen op hun eigen wijze in op deze wijzigingen. Bij de vergelijking die in het kader van deze benchmark is gepleegd, blijkt dat velen bezig zijn met de investeringen in de professionaliteit van in hun inspecteurs. Tegelijk hebben de inspecties te maken met hoge verwachtingen voor wat betreft het tempo waarin de inspecties aan die wijzigingen tegemoet kunnen komen. Politiek, opdrachtgevers of toezichtgenietende verwachten snelle veranderingen. Flexibiliteit en slagvaardigheid zijn sleutelwoorden. De leervraag heeft dus én betrekking op de inhoud van de professionaliteit van de inspecteur én het gaat ook over het tempo waarin veranderingen in die inhoud kunnen worden gesignaleerd, geformuleerd en geïmplementeerd.



Bijlage 5.2 Sturgebieden bij sturing van de professional

Sturing vanuit vraag: appelleert aan de professional als dienstverlener. 'het werk definiëren vanuit de vraag van de klant': betrouwbaar, responsief, klantvriendelijk. Centrale vraag: Hoe bepaalt de vraag van de klant de werkzaamheden van de professional?

Sturing via de producten: sturen op de specificaties van het product: tijdig, inhoudelijke eisen, omvang, op de juiste plaats. Centrale vraag: Hoe bepaalt de beschrijving van het te leveren product/dienst de werkzaamheden van de professional?

Sturing met standaarden: te verrichten inspectiehandelingen zo vormgeven dat deze routinematig uitgevoerd kunnen worden. Centrale vraag: In hoeverre zijn de inspectiewerkzaamheden gestandaardiseerd (bijv. met procedures).

Sturing m.b.v. faciliteiten: sturen met de ondersteunende middelen die voor het inspectieproces van direct belang zijn. Centrale vraag: In hoeverre hanteert de inspectie ondersteunende middelen (scholing/training, technische hulpmiddelen/ict, etc.) om directe sturing te geven aan de werkzaamheden van de professional. (voorbeeld: gebruik van geautomatiseerd kennissysteem of beslissysteem om werkzaamheden te standaardiseren).

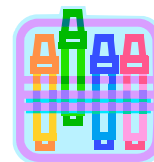
Sturing op het inspectieproces: door toezicht of controle op de inspectiewerkzaamheden. Centrale vraag: In hoeverre wordt de inspecteur bij zijn dagelijkse werkzaamheden (steekproefsgewijs, systematisch) gecontroleerd? (operational audits, bijv.)

Sturing m.b.v. competenties: afspraken over kunde, ervaring en vaardigheden en etc. hanteren voor sturing. Centrale vraag: in hoeverre maakt de inspectie gebruik van competenties om directe sturing te geven aan de werkzaamheden van de professional.

Sturing m.b.v. resultaten: 'het werk definiëren vanuit de gewenste effecten.' Centrale vraag: in hoeverre is de beschrijving van de met de inspectie beoogde effecten bepalend voor de werkzaamheden van de professional. Eventueel ook: de financiële resultaten (declarabele uren).

Sturing m.b.v. professionele normen en waarden: 'het werk definiëren vanuit de (ethische) overtuigingen die de beroepsgroep hanteert over het gedrag van de groepsleden.' Centrale vraag: In hoeverre maakt de inspectie gebruik van professionele normen en waarden om directe sturing te geven aan de werkzaamheden van de professional. Dit kan bijvoorbeeld tot uitdrukking komen door het gebruik van peer review, intercollegiale toetsing, e.d.

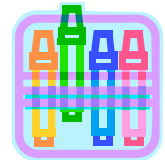
Sturing door onderlinge afstemming: gebruik maken van 'interprofessionele' communicatie Centrale vraag: In hoeverre maakt de inspectie bewust gebruik van methoden en faciliteiten voor onderlinge afstemming tussen professionals om sturing te geven aan de werkzaamheden van die professionals? Denk aan interdisciplinair samengestelde teams, overlegsituaties inrichten, fysieke werkplekindeling die communicatie bevordert, etc.



Bijlage 5.3 Overzicht gebruik sturingsrepertoire naar de professional

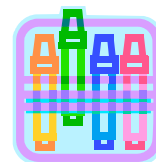
	Mogelijke stuurgebieden voor de aansturing van professionals								
	Vraag	Producten	Standaarden	Faciliteiten	Inspectieproces	competenties	resultaten	normen en waarden	onderlinge afstemming
AI	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
AID	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
AT	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
EgI	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
IGK	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja
IGZ	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
IJZ	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
IOOV	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
IvhO	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
IVW	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee
IWI	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
SodM	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
VI	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja
VWA	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	10 x Ja	13x Ja	11 x Ja	9 x Ja	9 x Ja	12x Ja	11 x Ja	6 x Ja	12x Ja

Tevens is de inspecties gevraagd een opgave te doen van de relatieve waarde van de bijdrage van de respectievelijke sturingsgebieden aan de sturing van de inspecteur. Op deze wijze kan onderscheid worden gemaakt naar welke instrumenten in het repertoire hun stempel drukken op de aansturing van de inspecteur. Zo nodig konden de inspecties daarbij onderscheid maken naar werkgebieden (sectoren) die binnen de inspecties onderscheiden worden. Ten behoeve van de overzichtelijkheid zijn per inspectie alleen de hoogst scorende sturingsgebieden aangekruist.



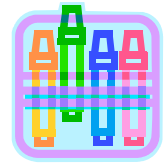
	Mogelijke stuurgebieden voor de aansturing van professionals								
	Vraag	Produc- ten	Stan- daarden	Facilitei- ten	Inspec- tiepro- ces	Com- peten- ties	Resulta- ten	Normen en waarden	Onderlinge afstem- ming
AI*									
AID		X	X						
AT				X	X		X		
EgI 1		X	X				X	X	
EgI 2		X	X	X		X	X	X	X
EgI 3		X	X					X	
IGK*									
IGZ	X	X				X		X	
IJZ		X							X
IOOV 1		X	X				X		
IOOV 2		X	X				X		
IOOV 3		X	X				X		
IvhO 1		X	X		X				
IvhO 2				X	X		X		X
IVW 1		X							
IVW 2		X							
IVW 3	X	X							
IVW 4		X							
IWI		X					X		
SodM	X	X							
VI	X	X	X	X					
VWA 1		X	X				X		
VWA 2		X	X						
VWA 3	X	X						X	

*De Arbeidsinspectie en de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht hebben deze vraag niet beantwoord.



Bijlage 5.4 Overzicht belangrijkste competenties van de inspecties

Belangrijkste competenties					
Nalevingstoezicht					
AI	resultaatgericht	Samenwerken	probleemanalyse	optreden	omgevingsgericht
AID	besluitvaardigheid	discipline	flexibel gedrag	luisteren	plannen en organiseren
IGZ	onafhankelijke oordeelsvorming	stressbestendigheid	besluitvaardigheid	communicatieve vaardigheden	overtuigingskracht
IVW	politiek bestuurlijke gevoeligheid	integriteit	informatieanalyse	klantgerichtheid	professionaliteit
VI	resultaatgericht	Samenwerken	lerende oriëntatie	schakelen/aanpassingsvermogen	Omgevingsbewustzijn
SodM	resultaatgericht	Samenwerken	flexibel handelen	communiceren	zorgvuldig handelen
VWA	standvastigheid	Samenwerken	informatieanalyse	sociabiliteit	incasservermogen
AT	resultaatgericht	Initiatief	Analyserend vermogen	communiceren	omgevingsbewustzijn
Uitvoeringstoezicht					
EgI	resultaatgericht	integriteit	interpersoonlijke sensitiviteit	communiceren	omgevings sensitiviteit
IJZ	resultaatgericht	Samenwerken	flexibiliteit		oordeelsvorming
IvhO	oordeelsvorming	overtuigingskracht	informatieanalyse	communiceren	omgevings sensitiviteit
IWI	resultaatgericht	Samenwerken	lerende oriëntatie	klantgerichtheid	Omgevingsbewustzijn
IooV	Wordt herzien in het nieuw op te stellen Organisatie&Formatierapport				
Interbestuurlijk toezicht					
IGK	organisatiebewustzijn	integriteit	analyseren	interpersoonlijke sensitiviteit	oordeelsvorming



Bijlage 5.5 Leerpunten bij individuele professionalisering

Leerpunt 5.6: Contractmanagement, P&C, kostenbewustzijn als agentschap

De vragende inspecties zijn vooral geïnteresseerd naar de effecten op het kostenbewustzijn optreden van inspecteurs als gevolg van het batenlastenregime van de leerdonoren. De vraag is gericht op de relatie tussen het centrale sturingsprincipe van agentschappen (sturing op output en bedrijfsmatig werken) en het gedrag in de dagelijkse praktijk van de inspecteurs.

Leerpunt 5.7: Opleiden van inspecteurs dicht bij de praktijk

De vragende inspecties ervaren in de dagelijkse praktijk dat het lastig is om bij opleiden en trainen van inspecteurs het gat tussen theorie en praktijk te overbruggen. Het direct toepasbaar maken van leerstof door deze juist in of zo dicht mogelijk bij de werksituatie van de inspecteur over te dragen is daarbij een belangrijk element. Enkele inspecties hebben bij de uitvoering van hun opleidingsinspanningen ervaring opgedaan met deze werkwijze.

Leerpunt 5.8: Middenmanagement in beweging brengen

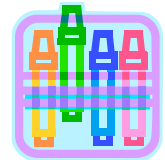
De Inspectie van het Onderwijs heeft haar belangstelling geuit over de aanpak bij de AID en IVW die vernieuwingen binnen de inspectie hebben gestimuleerd mede door het aantrekken van kandidaten voor posities in het middenmanagement uit andere organisaties. Deze inspecties maken op deze wijze gebruik van andere inzichten, opvattingen en gedrag die veranderingen ondersteunen op posities die voor veranderingen vaak essentieel zijn (cultuurdragers).

Leerpunt 5.9: Managementstijl gekoppeld aan nieuw toezicht beschrijven

In het verlengde van bovenstaande ontwikkeling hebben AI en VWA de gewenste stijl van leidinggeven beschreven. Deze beschrijving kan als toegepaste techniek, maar wellicht ook inhoudelijk van nut zijn voor de AID.

Leerpunt 5.10: Follow up klachten afhandeling

De Arbeidsinspectie hanteert al enige tijd de procedure dat zij, enige tijd na formele afhandeling of beantwoording van een bij de Arbeidsinspectie ingediende klacht (*over...?*), de klager nogmaals benadert met het verzoek een bijdrage te leveren aan de evaluatie van de klachtafhandeling. Dit biedt de Inspectie belangrijke informatie waarvan de inspectie kan leren.



Bijlage 5.6 Leerpunten bij Organisatieleren




Leerpunt 5.11: Experimenteren bij reorganisatie afspraken

In de eerste rapportage is geconstateerd dat een aantal inspecties recent een organisatieverandering heeft doorgevoerd, een 2^e aantal is dit nog aan het doen. Bij de AID is ervaring opgedaan met een andere wijze van samenwerken met de Ondernemingsraad. Via een stelsel van afspraken is er ruimte geschapen voor het uitwerken en doorvoeren van experimenten. Dit in tegenstelling tot de meer traditionele wijze van veranderen/reorganiseren waarbij via Organisatie en Formatierapporten de te bereiken eindsituatie na de reorganisatie al geheel vast staat. Het opzetten van experimenten biedt de gelegenheid om als organisatie te 'ervaren' wat wel en wat niet werkt en of de veranderingen inderdaad tot verbeteringen leiden. Het brengt meer flexibiliteit in de organisatie zelf en het veranderproces daarbij en zorgt er tevens voor dat lerende, zoekende en ontwikkelende karakter meer ruimte krijgt. De IvhO en de AI hebben beide interesse in deze wijze van doorvoeren van veranderingen. Ook tijdens de 2^e ronde van de Benchmark constateren we nog veel 'beweging' bij een aantal inspecties, hetzij omdat zij met naweeën van veranderingen te maken hebben, hetzij omdat nieuwe veranderingen gepland zijn. Met de veranderingen anticiperen danwel reageren de inspecties op (exogene) ontwikkelingen als samenwerking en de vorming van front en back offices.

Het leerpunt hier heeft niet betrekking op de inhoud van veranderingen (o.a. binnen de primaire processen) als wel op het proces van veranderen zelf. Op dit moment zijn er nog geen acties ondernomen om tot een uitwisseling van kennis en ervaring tussen enerzijds de AID en anderzijds de IvhO en de AI te komen. Uit de verzamelde data van o.a. AI blijkt dat veranderingen als gevolg van o.a. de nieuwe KvoT betrekking hebben op de vorming en aansturing van front offices en intensievere samenwerking. De AI bevindt zich op dit moment in een proces van herformulering van de visie waarin de elementen van de KvoT meegenomen worden, daarnaast is AI bezig met een reorganisatieproces. De AI geeft aan voortdurend op zoek te zijn naar mogelijkheden voor verbetering en vernieuwing. Voor de IvhO geldt dat zij aangeven constant bewust te zijn te werken in een omgeving en organisatie die sterk veranderen en daar in werkwijze en van zichzelf flexibel en positief kritisch mee om willen kunnen gaan. De IvhO geeft tevens aan dat er een verschuiving plaatsvindt van 'critical friend' naar een meer formele nalevinggerichte rol, vooral door nadruk op governance bij onderwijsinstellingen. Niettemin is ook sprake van stimulerend toezicht. De werkwijze van de IvhO moet overigens nog op deze nieuwe rol worden aangepast. De IvhO geeft ook aan zou meer open te kunnen staan voor leren van andere organisaties. De interesse voor de AID past daarbij.

Leerpunt 5.12: Leren van congresbezoek

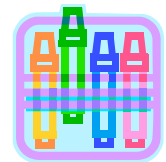
Organisaties halen op verschillende manieren kennis van buiten naar binnen. Voorbeelden zijn:

-  IJZ nodigt elke maand een externe uit om de kennis te verbreden van inspecteurs,
-  Ook de EgI werkt met lezingen;
-  Congresbezoek

In de groepsgesprekken van 30 en 31 oktober is geconstateerd dat congresbezoek niet vrijblijvend mag zijn. Bij veel inspecties is het de gewoonte dat medewerkers melden waar ze geweest zijn. De follow-up is echter lastiger. Wat wordt er met de opgedane kennis gedaan?

Leerpunt 5.13: Benchmarken van internetsites

Leren gaat over kennisoverdracht binnen de organisatie (van collega's, van intranet) en om het binnen halen van kennis van buiten naar binnen. Voor inspecties geldt daarnaast dat zij ook kennis van binnen naar buiten moeten brengen: een goed toezichthouder deelt kennis.



Vertegenwoordiging van de inspectie:			
	Draagt actief kennis uit	Spreekt op congressen	Zijn in de media aanwezig
AI	Deels	Deels	Deels
AID	Deels	Eens	Deels
AT	Deels	Deels	Deels
EgI	Eens	Eens	Oneens
IGK	Eens	Eens	Oneens
IGZ	Eens	Eens	Eens
IJZ	Eens	Eens	Eens
IOOV	Deels	Deels	Deels
IvhO	Deels	Deels	Deels
IVW	Deels	Deels	Deels
IWI	Eens	Deels	Deels
SdoM	Eens	Deels	Deels
VI	Deels	Deels	Deels
VWA	Deels	Deels	Eens

Alle inspecties geven aan actief kennis uit te dragen. De meeste voorbeelden gaan over verspreiden jaarverslag, jaarplan en het onderhouden van een website en het uitgeven van persberichten. Ook overleg met andere inspectiediensten wordt genoemd. Een ander voorbeeld wordt door IOOV en IWI genoemd. Deze stellen expertise ter beschikking. De SodM geeft lezingen en de VI publiceert in vakbladen. Spreken op congressen gebeurt vooral door AID, EgI, IGK en IJZ. Bij de andere inspecties komt dit minder vaak voor. Medewerkers van IGZ profileren zich ook door het schrijven van artikelen. De IVW benchmarkt sites van andere organisaties en kijkt hoe deze informatie naar buiten brengen, hoe transparant ze zijn, op welke wijze ze zich presenteren enz. Dit om ideeën op te doen.

Leerpunt 5.14: Systeem met basisinformatie t.b.v. risico analyse

Een van principes uit de KvoT is selectief toezicht: "De overheid kiest voor de vorm en omvang van toezicht voor elke situatie de juiste maatvoering. Zij zet de beschikbare capaciteit zo effectief mogelijk in. Toezichthouders maken keuzes op basis van een afweging van risico's en kosten en baten. Toezicht sluit zoveel mogelijk aan op andere vormen van controle en verantwoording. Gerechvaardigd gebleken vertrouwen leidt tot minder toezicht. Geschonden vertrouwen betekent "ingrijpen". Een voorwaarde voor selectief toezicht is dat de inspectie goed op de hoogte is van alle relevante ontwikkelingen. Een systeem met basisinformatie is nodig om goede risicoanalyses te kunnen uitvoeren. De AI en IWI hebben een dergelijk systeem, wellicht geldt dit voor meer inspecties. Voorstel is om AI en IWI te vragen om, in overleg met de werkgroep risicoanalyse, een presentatie te laten verzorgen over de wijze waarop het systeem van basisinformatie is opgezet:

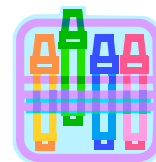
- ✚ wat leggen we vast en waarom;
- ✚ hoe voorkomen we dat het systeem uitdijt met onnutte informatie;
- ✚ hoe houden we het systeem actueel

Leerpunt 5.15: Elektronische dienstverlening

IVW heeft een aantal mogelijkheden voor elektronische dienstverlening. Zo is het mogelijk om via internet vergunningen aan te vragen en kunnen klanten inzicht krijgen in het proces van afgifte van vergunningen. AT wil hier meer over weten.

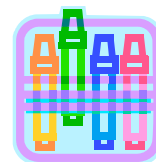
Leerpunt 5.16: Elektronische toezichtstool

IVW heeft al experimenterend een I-check ontwikkeld waar AT belangstelling voor heeft. De I-check is een elektronisch systeem waar alle wetgeving tot op detailniveau is ingebracht.



Bijlage 5.7 Leren door nieuw personeel aan te trekken

Insp	Nieuw personeel	Pionier?
AI	Deels oneens: dit behoort wel tot de mogelijkheden om te leren, maar heeft niet de voorkeur. Ook niet altijd mogelijk; mobiliteit is niet hoog	Deels oneens
AID	Oneens: Nieuw personeel zorgt voor een goede mix tussen de "rotten" en de ideeën/kennis van nieuw personeel. Teveel varen op nieuw personeel wordt als valkuil beschouwd.	Deels eens: Digitaal dossier
AT	Deels eens: Naast het werken aan de staande organisatie moet nieuwe instroom nieuwe kennis inbrengen, vooral op het gebied van "modern toezichthouden"	Deels eens: AT werkt aan het verwerven van nieuwe taken, zoals het toezicht op de grondroerders en toezicht op ruimtevaartwetgeving
EgI	Deels oneens: Nieuwe inzichten zijn zeer gewenst, maar het eigen proces is ook belangrijk	Deels oneens: kan beter
IGK	Oneens: Personeel van de IGK dient te voldoen aan hoge kwaliteitseisen en grote kennis en ervaring opgedaan in de Defensie-organisatie.	Deels eens: IGK werkt obv proven concept
IGZ	Deels eens: met de reorganisatie zijn er veel oude medewerkers vertrokken en is nieuw personeel aangetrokken	Deels eens: Pionier met gelaagd en gefaseerd toezicht. Kenniscentrum heeft innovatie opdracht.
IJZ	Eens: het liefst misschien niet, maar de inspectie ziet het wel als een effectieve manier voor vernieuwing	Deels oneens: nog niet
IO- OV	Deels oneens: Nieuw personeel kan een meerwaarde opleveren, maar dat betekent niet dat het leervermogen van bestaand personeel niet gebruikt kan worden.	Deels eens: Interbestuurlijk toezicht bv rampenbestrijding
Ivho	Deels oneens: Geleerd wordt op eigen kracht.	Deels oneens: Soms wordt het eerder door de 'buitenwacht' geïnitieerd dan door ons zelf (bv. geïntegreerd toezicht)
IVW	Deels oneens: De houding is toch voornamelijk: wij weten het wel, de kennis is in huis. Geleidelijk aan begint die houding echter te veranderen en wordt er steeds meer bewust gestuurd op vacaturevervulling.	Deels oneens: De IVW is tamelijk traditioneel ingesteld. Er zijn wel aanzetten tot vernieuwing in projecten als ICT wegvervoer en Fatigue management systems. Ook de directie E-government timmert flink aan de weg met het gebruik van een nieuwe concept zoals rule-based (re)design van processen.
IWI	Deels oneens: Dit is niet het doel van het aannemen nieuwe medewerkers. Nieuw personeel moet vaak eerst worden ingewerkt in de IWI-werkwijze	Deels oneens: De inspectie is geen pionier maar de werkwijzen zijn deels wel vernieuwend. Dit jaar is onderzoek vanuit het burgerperspectief ontwikkeld.
SodM	Oneens: nieuw personeel geeft soms wel een frisse, kritische blik maar "het liefst" hier van leren is teveel gevraagd.	Deels eens: Op het terrein van integraal toezicht delfstofwinning zijn wij pionier
VI	Deels oneens: VI moet ervoor waken 'meer-van-hetzelfde' in dienst te nemen. Het zou goed zijn om bij het aantrekken van nieuwe medewerkers juist te kiezen voor kandidaten die vanuit een andere invalshoek naar het VI-werk kijken. Er wordt niet structureel iets gedaan met de ervaringen van nieuw personeel en de kijk die zij hebben op hun nieuwe werkgever.	Deels eens: VI is op onderdelen koploper: voor de Nalevingstrategie, interventiestrategie, VROM-Inspectie-Academie. VI is zich bewust van het belang van R&D, er zijn regionaal initiatieven op dat gebied, maar dat staat verder in de kinderschoenen. Wat betreft de nalevingstrategie is VI een pionier.
VWA	Oneens: Is geen staand beleid, gebeurt zelden en dan nog alleen bij volledig nieuwe taken; Het ARAR en de leidraad reorganisatie LNV maken het bovendien logistiek vrijwel onmogelijk.	Deels eens: Dit geldt voor sommige terreinen b.v. "effectief toezicht"



Bijlage 5.8 Omzetten van klachten naar leermomenten

Klachten worden omgezet naar leermomenten + toelichting		
AI	Eens	Niet van toepassing
AID	Eens	Procedures zijn aanwezig?
AT	Eens	AT werk met een klachtenprotocol?
EgI	Eens	We hebben een procedure ontwikkeld die voor ons zelf leerzaam moet zijn
IGK	Oneens	IGK ontvangt zelden klachten over eigen functioneren
IGZ	Oneens	Klachten worden vaak door bemiddeling afgehandeld. Formele klachten worden centraal afgehandeld. Geen systematische registratie van klachten om daaruit te leren.
	Deels eens	Met opzet van het IGZ-loket wil IGZ hier verandering in brengen
IJZ	Deels eens	We evalueren, maar het omzetten naar leren lukt nog niet altijd
IOOV	Eens	De inspectie vindt dat zeker waar, maar kent nog geen klachtenregeling/-registratie. Bovendien heeft de inspectie nog geen klachten gekregen
IVHO	Deels oneens	Klachten zijn er weinig en worden onvoldoende gebruikt als leermomenten
IVW	Deels eens	De IVW registreert en behandelt klachten omdat het erbij hoort. De omzetting naar leermomenten vindt echter niet gestructureerd plaats
IWI	Deels eens	De inspectie luistert goed naar klachten en past haar indien hier aanleiding toe is het beleid daarop aan. Er is geen officiële registratie.
SODM	Eens	Alle klachten worden conform de klachtenprocedure afgehandeld
VI	Deels eens	Klachten worden behandeld conform Awb, dus ook geregistreerd. Hiervoor is een aparte klachtenprocedure. Leermomenten worden er wel uitgehaald. Deze worden gemeenschappelijk gemaakt via het portefeuille-overleg Burgers
	Deels eens	Dit is een van de redenen waarom een gratis telefonische servicelijn voor ondernemers (en consumenten) is ingericht (vooral voor het onderdeel klachten over de eigen werkzaamheden of vragen).
VWA	Deels eens	