



Quick scan TOEZICHT & INSPECTIE
Quick scan TOEZICHT & INSPECTIE

‘Waarnemen, wegen en wagen’

Drs. D.P. Noordhoek



Deze 'quick scan toezicht en inspectie' is mede ontwikkeld in het kader van activiteiten ten behoeve van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Geen gebruik zonder voorafgaande instemming. Uw op- en aanmerkingen zijn echter bijzonder welkom. Bij een pilot ondersteunen wij u graag.

Voor informatie:

Drs. D.P. Noordhoek

Northedge b.v.

Oosthaven 15-16

2801 PC GOUDA

tel.: 0182 – 68 45 45

fax.: 0182 – 68 45 42

e-mail: dpn@northedge.nl



Uitleg bij deze quick scan.

Doel

Het doel van deze quick scan is het geven van een beeld van de mate waarin een toezichthouder / inspectieorgaan in staat is systematisch en integraal toezicht te houden op haar objecten. Daarmee wordt niet gezegd dat er 'goed' of 'slecht' toezicht wordt gehouden. Het kan best zijn dat de professionaliteit van de individuele toezichthouders zo goed is dat samenleving en toezichtobjecten blij mogen zijn met de kwaliteit van het toezicht. Echter, als er geen vorm van procesbeheersing of afstemming binnen de toezichtketen aantoonbaar is, dan is de kans dat deze kwaliteit niet als zodanig herkend zal worden een stuk groter. Daarnaast bestaat er het risico dat bij crisis of incidenten het moeilijker is om de kwaliteit aan te tonen. Deze quick scan wil in beeld brengen in hoeverre u als toezichtorganisatie in staat bent de werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Daarnaast zal het werken met de quick scan u dwingen helder te omschrijven wat u precies verstaat onder de woorden die u in de teksten aantreft. Het gezamenlijk werken met de quick scan betekent dat u tot consensus moet komen over de betekenis van elementaire begrippen als bijvoorbeeld het 'object' van toezicht of de gevolgde werkwijze. Tot slot hopen wij dat de quick scan u aanmoedigt om te bedenken wat er verder verbeterd kan worden. Wij gaan er van uit dat er al vele goede dingen gebeuren binnen uw organisatie, maar het kan altijd beter. Hoe staat het met uw activiteiten? We vangen uw werk in de woorden: waarnemen, wegen en wagen. De eerste twee woorden zult u herkennen. Het laatste woord is toegevoegd omdat we in de praktijk zien dat de middelen die ter beschikking staan om te interveniëren niet, of niet goed genoeg, worden gebruikt.

Opzet

Deze quick scan is gebaseerd op de toezichtdefinitie van de Algemene Rekenkamer en de Ambtelijke Commissie Toezicht. Waarnemen (analyseren), (be)oordelen en interveniëren vormen de drie dimensies van het toezicht en van deze quick scan. Het element 'interveniëren' is gesplitst. Toelaten (waaronder vergunningverlening of accreditatie) en handhaven worden als aparte vormen van interventies gezien. Toelaten als een positieve vorm en handhaving als een negatieve vorm. Hierachter gaan weer andere vormen van interventie schuil; van advies tot het uitoefenen van bestuursdwang. Beleidsvorming wordt hier niet tot de taak van het toezicht gerekend, wel wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de aansluiting van het toezicht bij de beleidscyclus.

Er is een intensief debat gaande over de wenselijkheid van het scheiden van elementen als beleid, vergunningverlening en handhaven. Voor het doel van deze quick scan wordt er in ieder geval van uitgegaan dat het mogelijk is de verschillende elementen zo niet te scheiden, dan toch wel te onderscheiden.

De opzet van de quick scan wordt verder bepaald door de gedachte, dat eerst het eigen huis op orde moet zijn voordat op een succesvolle wijze tot integratie kan worden overgegaan. Het is mogelijk en zelfs waarschijnlijk dat vele van uw werkzaamheden contacten met ketenpartners met zich meebrengen, wie dat ook zijn. Voor de doelstelling van deze scan wordt er van uitgegaan dat afspraken met de ketenpartners pas zin hebben als u de garantie heeft dat ze intern een vervolg kunnen krijgen. Zo niet, dan valt er een 'gat' in uw score en valt u op de activiteit georiënteerde fase terug.



Ontwikkelfasen: van activiteit tot ketengericht

De scan wordt bepaald door de drie dimensies – waarnemen, oordelen en interveniëren – en drie zgn. ontwikkelfasen. De drie fasen zijn:

Activiteit georiënteerd	u doet ongetwijfeld veel, maar het is niet geborgd en sterk afhankelijk van het eigen initiatief van afdeling en individuele toezichthouder. Er wordt niet systematisch gemeten. Lessen worden incidenteel geleerd.
Proces georiënteerd	u heeft zicht op het toezichtprocessen, informatie en ervaringen worden uitgewisseld en lessen worden geleerd: de cirkel is rond. De processen zijn dusdanig geborgd dat certificatie mogelijk wordt.
Keten georiënteerd	er wordt pro-actief samenwerking gezocht en gevonden met de partners in de toezichtketen. Lessen van de ketenpartners werken effectief door naar de eigen organisatie.

Dimensies: waarnemen, oordelen en interveniëren

De drie dimensie van ‘waarnemen, oordelen en interveniëren’ vormen tezamen de elementen van een regelkring. De dimensies waarnemen en oordelen zien wij als sterk samenhangend. Bij beide dimensies wordt een onderscheid gemaakt tussen het object van toezicht en wordt expliciet gekeken naar de aanhechting op de beleidscyclus.

Ten aanzien van het object van toezicht wordt een onderscheid gemaakt tussen ‘producten en handelingen’ en ‘organisaties’. De eerste groep objecten heeft betrekking op concrete zaken en de acties van individuen daaromheen. De medewerker in het veld is degene die hierop direct zicht heeft. Het gaat hierbij om inspectiewerk in de klassieke zin. De tweede categorie toezichtobjecten zijn de organisaties die een rol spelen of kunnen spelen in het veld. Zij vragen de vergunning aan of geven opdracht tot een product of dienst. Wat weet u als toezichthouder van deze organisaties en hoe kunt u deze desgewenst beïnvloeden? In het verlengde van waarnemen en oordelen kan worden geïntervenieerd bij het toezichtobject. Dit kan twee hoofdvormen aannemen: vergunningverlening en handhaving. Vergunningverlening is veel meer dan alleen de beslissing tot toelating, etc. het is ook de weging van elementen als veiligheid, economie en milieu ten opzichte van elkaar en de communicatie daarover. Ten aanzien van handhaving spelen verschillende vormen een rol, van een eerste sommering, via advies en stimulering, tot en met het uitoefenen van bestuursdwang. Daarbij wordt apart rekening gehouden met interventies in crisissituaties. Voor zowel vergunningverlening als handhaving wordt gekeken naar de reacties van het publiek in de vorm van klachten.

Aansluiting bij kwaliteitszorg

Deze quick scan sluit deels aan bij de werkwijze van het INK-managementmodel. In de ‘handleiding publieke sector’ wordt op vergelijkbare wijze gewerkt aan het in beeld brengen van de organisatie. In twee belangrijke opzichten wijkt het af. In de eerste plaats worden slechts drie ‘ontwikkelfasen’ gebruikt. In de tweede plaats wordt er niet met de zgn. ‘resultaatvelden’ gewerkt. De reden hiervoor heeft te maken met de wens om de quick scan kort te houden en geheel op het toezichtaspect gericht. Voor een verdere ontwikkeling van uw toezichtorganisatie raden wij u beslist aan het volledige model te gebruiken. Overigens wordt in het kader van metatoezicht in enkele teksten verwezen naar het model en de zgn. ISO normen voor procesbeheersing. Voor wat deze laatste betreft wordt verwezen naar de normen zoals deze per februari 2001 zijn vastgesteld. Voor zover het om het INK-model gaat, wordt het aantal punten aangegeven zoals een auditteam op een schaal van 0 - 1000 kan meegeven aan een organisatie. In het geval er sprake is van een stevige procesoriëntatie zal het auditteam ten minste 350 punten toekennen voor het managen van processen. Bij ketengerichtheid dient er sprake te zijn van een 650 score over de gehele linie.



Indeling

De quick scan is opgebouwd vanuit de logica van de toezichtdefinitie en de praktijk van een aantal toezichthouders. Waar mogelijk is getracht de elementen cyclisch te beschrijven. Omdat de rol en taak van toezichthouders en inspectieorganen sterk wisselt, zult u nadrukkelijk moeten bekijken welke elementen voor u relevant zijn.

	waarnemen	oordelen	interveniëren 1: toelaten	interveniëren 2: handhaven
	<i>waarnemen</i>	<i>wegen</i>		<i>wagen</i>
object: product en handeling	omschrijven noteren categoriseren interpreteren	reguleren beoordelen wegen argumenteren	afstemmen reguleren registreren communiceren doorverwijzen	afstemmen sommen adviseren stimuleren communiceren
object: organisatie	inventariseren noteren categoriseren interpreteren	stellen normeren borgen	beslissen klagen	sanctioneren (beboeten) forceren (dwingen): - standaard - crisis klagen
aansluiting op de beleidscyclus	beschrijven informereren rapporteren integreeren	koppelen ontwikkelen metatoezicht rechterlijke toetsing	evalueren	evalueren

Systeemgrens

De start van elke quick scan is het vaststellen van het onderwerp van de quick scan. Wat zijn de systeemgrenzen van de organisatie of entiteit die u voor ogen heeft bij het invullen van deze quick scan? Logisch is dat u als onderwerp neemt de grootste omvang van het systeem dat u direct kunt beïnvloeden. Anders gezegd: u neemt in principe de gehele toezichtorganisatie als onderwerp van de scan. Een veelgehoord bezwaar hiertegen is dat u, als deelnemer, niet in staat bent om dat voor de gehele organisatie te doen en dat beter slechts voor uw eigen onderdeel of afdeling kunt doen. Dat bezwaar wordt ondervangen als u gezamenlijk, als team alle informatie en inzichten bij elkaar brengt. Daarnaast staat het u natuurlijk vrij de scan ook op een beperkter niveau toe te passen.



Werkwijze

U wordt gevraagd de quick scan dimensie voor dimensie en regel voor regel langs te gaan en te 'scoren' waar uw eigen organisatie staat.

- Lees per dimensie en per fase, regel voor regel en van links naar rechts, alle omschrijvingen door.
- Kruis de omschrijvingen aan die voor uw inspectie of toezichtorganisatie van toepassing zijn. Mogelijk zijn een of meer omschrijvingen slechts gedeeltelijk van toepassing. Geef dat aan door het betreffende vakje voor de helft zwart te maken. Maak aantekeningen over uw argumentatie.
- Bepaal per dimensie welke meest naar rechts gelegen fase van toepassing is voor uw organisatie. Let OP! Wanneer er horizontaal een 'gat' in de matrix ontstaat, mag u de score voorbij dit gaat niet meetellen.
- Twijfelt u tussen twee fasen, 'weeg' dan de score gevoelsmatig. Klopt de gescorde fase als u uw organisatie vergelijkt met de kenmerken die hierboven geformuleerd staan bij de drie fasen?
- Stel de gemiddelde ontwikkelfase voor de dimensie vast op basis van het gewogen gemiddelde van de scores op de verschillende aspecten.
- Breng de scores in op de profielschets.

Voorbeeld van het invullen van aspecten:

Noteren	<input type="checkbox"/>	Er wordt, nadat er een aanleiding is, een dossier aangemaakt over een organisatie en informatie verzameld.	<input type="checkbox"/>	Er is een sluitend dossiersysteem dat intern goed toegankelijk is.	<input type="checkbox"/>	Er is een dossiersysteem met een optimale zoekfunctie, desgewenst makkelijk toegankelijk te maken.
Categoriseren	<input type="checkbox"/>	Iedere medewerker heeft een eigen beeld van de organisaties die in de gaten moeten worden gehouden.	<input checked="" type="checkbox"/>	Regelmatig wordt geïnventariseerd en geëvalueerd welke organisaties onderzocht moeten worden.	<input type="checkbox"/>	De selectie van organisaties wordt geëvalueerd met betrokken partijen.

Voorbeeld van profielschets:

Profielchets		I	II	III
		Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Keten georiënteerd
1	Waarnemen			
2	Oordelen			
3a	Interveniëren 1: vergunningverlening			
3b	Interveniëren 2: handhaving			



QUICK SCAN TOEZICHT & INSPECTIE



Waarnemen		I Activiteit georiënteerd	II Proces georiënteerd	III Keten georiënteerd			
<i>Object: product & handeling</i> omschrijven	<input type="checkbox"/>	Er is op afdelingsniveau een omschrijving beschikbaar van de producten waarop toezicht wordt gehouden.	<input type="checkbox"/>	Er is een heldere en breed gedragen normering beschikbaar ten aanzien van de producten waarop toezicht wordt gehouden.	<input type="checkbox"/>	De normering ten aanzien van de producten wordt afgestemd met alle betrokken partijen.	
	Noteren	<input type="checkbox"/>	Er wordt naar eigen inzicht informatie over producten ingewonnen en dossiers aangelegd.	<input type="checkbox"/>	Er is een sluitend dossiersysteem dat intern goed toegankelijk is.	<input type="checkbox"/>	Er is een dossiersysteem met een optimale zoekfunctie, desgewenst makkelijk toegankelijk te maken.
	Categoriseren	<input type="checkbox"/>	Elke ambtenaar of afdeling heeft een eigen (geautomatiseerd) indelingssysteem om analyses mee uit te voeren.	<input type="checkbox"/>	Het benoemen van categorieën kan flexibel plaatsvinden binnen gezamenlijk benoemde kaders.	<input type="checkbox"/>	Het systeem is afgestemd met relevante partijen.
	Interpreteren	<input type="checkbox"/>	Interpretatie van beschikbare informatie over producten en handelingen wordt overgelaten aan ervaren medewerkers.	<input type="checkbox"/>	Interpretatie van informatie is teamwerk, gekoppeld aan een geteste methodiek.	<input type="checkbox"/>	Voor vraagstukken van interpretatie worden relevante experts geraadpleegd.
<i>Object: organisatie</i>	Inventariseren	<input type="checkbox"/>	Er is op afdelingsniveau een inventarisatie beschikbaar van de organisaties waarmee men te maken heeft.	<input type="checkbox"/>	De inventarisaties worden onderling op elkaar afgestemd.	<input type="checkbox"/>	De inventarisatie wordt met alle relevante partijen afgestemd.
	Noteren	<input type="checkbox"/>	Er wordt, nadat er een aanleiding is, een dossier aangemaakt over een organisatie en informatie verzameld.	<input type="checkbox"/>	Er is een sluitend dossiersysteem dat intern goed toegankelijk is.	<input type="checkbox"/>	Er is een dossiersysteem met een optimale zoekfunctie, desgewenst makkelijk toegankelijk te maken.
	Categoriseren	<input type="checkbox"/>	Iedere medewerker heeft min of meer een eigen beeld van de organisaties die in de gaten moeten worden gehouden.	<input type="checkbox"/>	Regelmatig wordt geïnventariseerd en geëvalueerd welke organisaties onderzocht moeten worden.	<input type="checkbox"/>	De selectie van organisaties wordt geëvalueerd met betrokken partijen.
	Interpreteren	<input type="checkbox"/>	Het maken van een oordeel over de risicogevoeligheid van een organisatie wordt overgelaten aan ervaren medewerkers.	<input type="checkbox"/>	Het oordeel van de risicogevoeligheid is een teamoordeel, ondersteund door statistische informatie.	<input type="checkbox"/>	Het oordeel van de risicogevoeligheid wordt regelmatig getoetst aan het oordeel van peers.



Waarnemen		I Activiteit georiënteerd	II Proces georiënteerd	III Keten georiënteerd
<i>Beleidscyclus</i>	<input type="checkbox"/>	De beleidscyclus staat 'ergens' beschreven.	<input type="checkbox"/>	De beleidscyclus is bij iedereen bekend en leeft.
Beschrijven	<input type="checkbox"/>	Informatie wordt incidenteel doorgeschoven.	<input type="checkbox"/>	Informatie wordt op meerdere momenten besproken en uitgewisseld.
Informeren	<input type="checkbox"/>	Informatie wordt alleen overgedragen via beleidsplan en jaarverslag.	<input type="checkbox"/>	Informatie wordt op elk kritisch moment in het toezichtproces overgedragen.
Rapporteren	<input type="checkbox"/>	De verantwoordelijkheid voor de integratie van informatie ligt formeel bij alle partijen maar is toeval in de praktijk.	<input type="checkbox"/>	Integratie van informatie is vast onderdeel van het werk binnen de toezichthouder.
Integreren	<input type="checkbox"/>			De beleidscyclus is goed afgestemd op alle betrokken partijen.
				Informatie wordt met alle relevante partijen gedeeld.
				Toezihtproblemen leiden snel tot aanpassing van het totale beleid.
				Alle partijen werken mee aan integratie op het toezichtobject.



Oordelen		I	II	III
		Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Keten georiënteerd
<i>Object: product & handeling</i>	reguleren	<input type="checkbox"/> Vaste wettelijke (internationale) regelingen bepalen het oordeel. Regelingen die hier niet toe behoren worden doorgaans niet meegenomen.	<input type="checkbox"/> Alle relevante regelingen worden meegenomen in het oordeel.	<input type="checkbox"/> Bewegingen in wet en regelgeving worden permanent gevolg en pro-actief ingebracht.
	beoordelen	<input type="checkbox"/> Beoordeling is kwestie van toepassing van de wettelijke norm door de betrokken ambtenaar.	<input type="checkbox"/> Beoordeling is een evenwicht tussen wettelijke kaders, heldere procedures en professionele toetsing.	<input type="checkbox"/> Beoordeling wordt regelmatig besproken met externe partijen of in interdisciplinair verband.
	normeren	<input type="checkbox"/> Is de regel niet duidelijk dan wordt de norm geformuleerd op basis van de ervaring van de individuele functionaris.	<input type="checkbox"/> Ervaringen met normering wordt regelmatig in teamverband geëvalueerd.	<input type="checkbox"/> Ervaringen worden regelmatig getoetst aan die van vergelijkbare diensten (benchmarking).
	wegen	<input type="checkbox"/> Één dimensie (veiligheid) is dominant.	<input type="checkbox"/> Diverse dimensies (veiligheid, milieu, economie) worden geregeld afgewogen.	<input type="checkbox"/> Diverse dimensies worden afgewogen vanuit een door alle partijen gedeelde visie.
	argumenteren	<input type="checkbox"/> Oordeel wordt niet of nauwelijks gemotiveerd.	<input type="checkbox"/> Oordeel wordt in toetsbare termen gemotiveerd.	<input type="checkbox"/> Oordeel wordt in toetsbare termen gemotiveerd en op het niveau van het object uitgelegd.
<i>Object: organisatie</i>	stellen	<input type="checkbox"/> Vaste wettelijke (internationale) regelingen dekken af welke organisaties hoe beoordeeld moeten worden.	<input type="checkbox"/> Er is een proces waardoor er een goed beeld bestaat welke organisaties wanneer en hoe voor beoordeling in aanmerking komen.	<input type="checkbox"/> De (internationale) samenwerking is dusdanig dat tijdig de organisaties die voor beoordeling in aanmerking komen worden gesignaleerd.
	normeren	<input type="checkbox"/> Op individueel of afdelingsniveau wordt uitgemaakt welke organisaties voor beoordeling in aanmerking komen.	<input type="checkbox"/> Beoordeling is uitkomst van een gestructureerd keuzeproces.	<input type="checkbox"/> In samenspraak met partijen is een meerjarenvisie op de ontwikkeling van organisaties en de gevolgen ervan voor de beoordeling.
	borgen	<input type="checkbox"/> De mate waarin een organisatie zelf een kwaliteitssysteem heeft is niet relevant.	<input type="checkbox"/> Het kwaliteitssysteem van de organisatie is voldoende deugdelijk om op aspecten te vertrouwen (ISO 9001 / INK: 350 pnt.)	<input type="checkbox"/> Het kwaliteitssysteem is voldoende deugdelijk om voor de gehele organisatie op te kunnen vertrouwen (ISO 9004 nieuw / INK: 600 pnt.).



Oordelen		I	II
		Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd
<i>Beleidscyclus</i>			
	koppelen	<input type="checkbox"/> De samenhang tussen wettelijk beoordelingskader en de beleidscyclus is globaal vormgegeven.	<input type="checkbox"/> De interfaces tussen beleid, uitvoering en handhaving zijn benoemd en de afgesproken kwaliteit van de overdracht wordt bewaakt.
	ontwikkelen	<input type="checkbox"/> Bij beleidsontwikkeling wordt incidenteel gebruik gemaakt van ervaringen opgedaan in het toezicht en andersom.	<input type="checkbox"/> Beleid en toezicht weten elkaar tijdig en blindelings te vinden.
	metatoezicht	<input type="checkbox"/> Incidenteel wordt gekeken naar de mogelijke waarde van kwaliteitssystemen in het veld.	<input type="checkbox"/> Uitkomsten van kwaliteitssystemen of geaccrediteerde bureaus zijn voldoende geborgd om op te kunnen bouwen.
	rechterlijke toetsing	<input type="checkbox"/> In bijzondere gevallen wordt kennisgenomen van het oordeel van een rechter.	<input type="checkbox"/> Het rechterlijk oordeel wordt gezocht, geëvalueerd en systematisch meegenomen.
			<input type="checkbox"/> Er is sprake van integratie op het toezichtobject. Het toezichtobject heeft in principe slechts één centraal aanspraakpunt.
			<input type="checkbox"/> Verwante organisaties vormen integraal onderdeel van de beleidsketen.
			<input type="checkbox"/> Kwaliteitssystemen worden ontwikkeld in samenspel tussen bedrijven en toezichthouder.
			<input type="checkbox"/> Ervaringen met rechterlijke beoordeling wordt vergeleken met andere toezichthouders en relevante instanties.



Interveniëren (1) toelaten	I Activiteit georiënteerd	II Proces georiënteerd	III Keten georiënteerd
Vergunningverlening	<input type="checkbox"/> Vergunningverlening en handhavingsactiviteiten kunnen door elkaar lopen.	<input type="checkbox"/> Vergunningverlening is een separaat proces.	<input type="checkbox"/> Het proces van vergunningverlening is vergaand afgestemd op de processen binnen en buiten de organisatie.
afstemmen	<input type="checkbox"/> Wetten en regelingen worden na verschijnen t.z.t. ingepast.	<input type="checkbox"/> Wijzigingen in wetten en regelingen worden tijdig doorgesproken op hun gevolgen. De werkwijze wordt daarop aangepast.	<input type="checkbox"/> Wijzigingen in wetten en regels worden verwerkt in nauwe samenspraak met partijen binnen en buiten de organisatie.
reguleren	<input type="checkbox"/> Registratie van aanvraag vindt plaats bij gelegenheid.	<input type="checkbox"/> Er is zicht op vitale doorlooptijden van 'klant tot klant'.	<input type="checkbox"/> Doorlooptijden zijn verkort tot het minimum zonder verlies aan recht- en doelmatigheid.
registreren	<input type="checkbox"/> Bevestiging van aanvraag bij gelegenheid.	<input type="checkbox"/> De aanvrager is op de hoogte van alle belangrijke momenten in de besluitvorming.	<input type="checkbox"/> Termijnen worden in samenspraak met regelgever en betrokken partijen ontwikkeld.
communiceren	<input type="checkbox"/> Er wordt na vragen wel of niet doorverwezen of doorgeschoven.	<input type="checkbox"/> Er wordt actief doorverwezen als de afdeling (een deel van) de aanvraag zelf echt niet kan verwerken.	<input type="checkbox"/> Geen 'kastje van de muur' gevoel meer.
doorverwijzen	<input type="checkbox"/> Beslissen over toelaten of in stand houden op basis van inschatting en ervaring betrokken ambtenaar	<input type="checkbox"/> Beslissen op basis van gezamenlijk oordeel, inclusief dossier en procesafspraken.	<input type="checkbox"/> Beslissen op zo'n manier dat het besluit voor alle partijen transparant en naspeurbaar is.
beslissen	<input type="checkbox"/> Klachten worden ergens naar doorgestuurd.	<input type="checkbox"/> Klachten worden bevestigd, actief doorgeleid en een gegronde klacht krijgt actief follow-up.	<input type="checkbox"/> Er is een goed beeld van het echte aantal klachten. Dit aantal vermindert door effectief beleid.
klagen			



Interveniëren (2) handhaven		I Activiteit georiënteerd	II Proces georiënteerd	III Keten georiënteerd		
afstemmen	<input type="checkbox"/>	Handhavingsactiviteiten worden door ambtenaren in diverse (gecombineerde) hoedanigheden uitgevoerd.	<input type="checkbox"/>	Adviseren en controleren is gescheiden.	<input type="checkbox"/>	De relatieve meerwaarde van adviseren en strak handhaven is bekend en leidt tot bijstelling van beleid.
sommeren	<input type="checkbox"/>	Op basis van ervaring wordt tot sommatie (waarschuwing) besloten.	<input type="checkbox"/>	Sommatie is onderwerp van regie en onderlinge afstemming.	<input type="checkbox"/>	Sommatie wordt gecommuniceerd en afgestemd met andere partijen.
adviseren	<input type="checkbox"/>	Handhaver stelt zich informeel op als adviseur van het toezichtobject	<input type="checkbox"/>	Er wordt een helder onderscheid gemaakt tussen preventief advies en de mogelijke toepassing van sancties. Er wordt doorverwezen waar nodig.	<input type="checkbox"/>	Rollenscheiding is logisch en transparant. Er is een goed samenspel tussen de handhaver en adviserende instanties.
stimuleren	<input type="checkbox"/>	Handhaver stimuleert naar eigen inzicht preventief gedrag bij toezichtobject.	<input type="checkbox"/>	Stimuleren preventief gedrag is onderdeel van een proces dat regelmatig op effectiviteit wordt beoordeeld.	<input type="checkbox"/>	Mogelijkheden voor preventie zijn regelmatig onderwerp van gesprek met toezichtobjecten.
communiceren	<input type="checkbox"/>	Aanpak handhaving wordt incidenteel gecommuniceerd. Informatiefolders zijn beschikbaar.	<input type="checkbox"/>	Resultaten (inzichten uit) handhaving worden standaard gecommuniceerd.	<input type="checkbox"/>	Communicatie wordt afgestemd met toezichtobjecten, op basis waarvan de communicatie verbeterd wordt.
sanctioneren (beboeten)	<input type="checkbox"/>	Sancties (boetes) worden niet of zeer zelden uitgedeeld.	<input type="checkbox"/>	Sancties worden snel en efficiënt uitgedeeld.	<input type="checkbox"/>	Sancties zijn effectief en hebben een aantoonbaar preventieve werking, ook in vergelijking tot andere toezichthouders.
forceren: (dwingen)	<input type="checkbox"/>	De criteria voor het toepassen van bestuursdwang (bijv. aan de ketting leggen) worden per situatie geformuleerd.	<input type="checkbox"/>	De situaties waarin bestuursdwang logisch is zijn bij toezichthouder en toezichtobject bekend.	<input type="checkbox"/>	De toepassing van bestuursdwang wordt door de rechter positief beoordeeld.
- standaard	<input type="checkbox"/>	Bestuursdwang wordt alleen bij grote uitzondering toegepast.	<input type="checkbox"/>	Bestuursdwang wordt toegepast als de situatie er om vraagt.	<input type="checkbox"/>	Bestuursdwang is zelden nodig vanwege succesvolle eerdere interventies.
- crisis	<input type="checkbox"/>	Op basis van ervaring en inzicht individuele toezichthouder wordt tot direct ingrijpen over gegaan.	<input type="checkbox"/>	Scenario's zijn beschikbaar en geoefend voor het handelen in crisissituaties.	<input type="checkbox"/>	Scenario's voor crisissituaties zijn afgestemd en geoefend met alle relevante partijen.
klagen	<input type="checkbox"/>	Klagen kan, maar wordt bepaald niet aangemoedigd.	<input type="checkbox"/>	Klachten worden bevestigd, actief doorgeleid en een gegronde klacht krijgt actief follow-up.	<input type="checkbox"/>	Er is een goed beeld van het echte aantal klachten. Dit aantal vermindert door effectief beleid.



Profielschets		I	II	III
		Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Keten georiënteerd
1	Waarnemen			
2	Oordelen			
3a	Interveniëren 1: toelaten vergunningverlening & accreditatie			
3b	Interveniëren 2: handhaving			