



Evaluatie functioneren Inspectieraad.

20 augustus 2009

A large, light blue curved graphic element that starts from the bottom left corner and curves upwards and to the right, ending near the top right corner of the page.

Auteurs:**Mr. Lex van den Ham****Drs. Erno Spoelman****Drs. Jan-Jaap Harkema**

Datum:

20 augustus 2009

Inhoudsopgave

1. SAMENVATTING	3
2. INLEIDING.....	5
2.1 HISTORISCH PERSPECTIE.....	5
2.2 HET PROGRAMMA VERNIEUWING TOEZICHT.....	7
2.3 DE INSPECTIERAAD IN RELATIE TOT VERNIEUWING TOEZICHT	9
2.4 DE STAKEHOLDERS BIJ HET PROGRAMMA VERNIEUWING TOEZICHT.....	12
2.5 ONZE OPDRACHT.....	13
2.6 ONZE METHODE.....	14
3. TERUGBLIK	16
3.1 WAT IS ER BEREIKT ?	16
3.2 WAAROM WERKT HET OP DEZE MANIER NIET MEER ?	17
3.3 EEN NADERE BLIK OP DE STREEFLIJNEN, DOMEINEN EN THEMA'S.....	19
4. HANDREIKINGEN VOOR DE TOEKOMST	21
BIJLAGE I: LIJST VAN GERAADPLEEGDE LITERATUUR	24
BIJLAGE II: LIJST VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	25
BIJLAGE III: SAMENSTELLING VAN DE INSPECTIERAAD.....	26

1. Samenvatting

Capgemini heeft in de periode eind mei tot en met begin juli 2009 het functioneren van de Inspectieraad geëvalueerd. Op basis van een literatuurstudie en interviews met een groot aantal stakeholders zijn wij tot de volgende bevindingen en handreikingen voor de toekomst gekomen. Onze handreikingen hebben als doel daadwerkelijk door te pakken op het vergroten van de effectiviteit en de klantgerichtheid door flexibilisering en ontbureaucratisering van de samenwerking,

Wat is er bereikt?

- Door de instelling en het functioneren van de Inspectieraad is er een **collegiaal platform ontstaan** waarmee informatie, kennis en ervaringen gedeeld kunnen worden.
- Door de focus op de lastenreductie van 25% en de domeinenaanpak hebben inspecties **de eigen processen kritisch bekeken en gerationaliseerd**.
- Door middel van de ingerichte domeinen en *frontoffices* zijn er **waardevolle relaties gelegd** tussen inspecties onderling en met de branches.
- **De gezamenlijke thema's Professionalisering, Effectmeting** en de **E-Inspecties** worden breed als nuttig en waardevol ervaren.

Waarom werkt het nu niet meer?

- De **governance** met betrekking tot de Inspectieraad is **complex** en **diffuus**. Zo is zij opdrachtnemer van projecten, terwijl doorzettingsmacht ontbreekt.
- De doelen van de Inspectieraad zijn **te weinig op resultaat en effect gericht**.
- De samenwerking is **te breed in opzet** geweest.
- **Te verschillende (heterogene) inspectiediensten** zonder een bestaande samenwerkingshistorie hebben gestreefd naar gezamenlijkheid.
- De samenwerking heeft een **geinstitutionaliseerd en bureaucratisch karakter** gekregen.

Handreikingen voor de toekomst

- Pak door op **enkele specifieke domeinen**.
- Wijs per resterend domein **één verantwoordelijke IG aan en één bewindspersoon**.
- Bevorder kwaliteit door het instrument van **visitatie** in te zetten.
- **Voor de samenwerking met de lokale overheid is in eerste instantie de betreffende minister en bijbehorende IG verantwoordelijk**. Aanvullend hieraan zien wij een **katalyserende rol voor het ministerie van BZK**.
- Laat inspecties **actief de dialoog met het beleid zoeken**.
- **Hef de Inspectieraad op middels het intrekken van het Instellingsbesluit en vervang deze door een algemeen inspectieoverleg**. Geef de samenwerking vorm via **wisselende allianties** waarbij de functionele praktijk leidend is.

Samenwerking via deze allianties betekent een **kleine ondersteuning door een stafbureau.**

- Voer een **grondige analyse** uit voor verdere **samenwerking en taakoverdracht.**
- **Mobiliseer de brancheorganisaties** voor periodieke input.
- Handhaaf de samenwerking rond de **thema's Effectmeting, E-inspecties en Professionalisering en voer een kritische toets uit op de overige thema's.**
- **Geef tenslotte nadere aandacht aan de rol van de ministeries van BZK en Justitie in het licht van de voorgaande aanbevelingen.**

2. Inleiding

2.1 Historisch perspectief

De discussie over vernieuwing van het toezicht kreeg met de eerste Kaderstellende Visie op Toezicht¹ in 2001 een belangrijke impuls. Afsproken was dat de visie (en de bijbehorende checklist voor toezichthouders) na vier jaar zou worden geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie van toezichtarrangementen en de toetsing door de Ambtelijke Commissie Toezicht² is de eerste Kaderstellende Visie op Toezicht gevolgd door een tweede in 2005³. De relaties en verschillen tussen de twee visies zijn in figuur 1 weergegeven. De principes van de Visie van 2005 zijn een uitbreiding van de ambitie zoals opgesteld in die van 2001.

De principes van de Kaderstellende Visie op Toezicht 2001 zijn:

- **Onafhankelijk.** Inspectiediensten moeten los van ondertoezichtstaanden of andere belanghebbenden kunnen onderzoeken, oordelen en ingrijpen.
- **Transparant.** Hiermee wordt het vermogen bedoeld tot het uitleggen van keuzes, openbare toezichtbevindingen en verantwoording achteraf.
- **Professioneel.** Inspectiediensten doen aan constante ontwikkeling van professie op niveau van individu, organisatie en beroepsgroep.

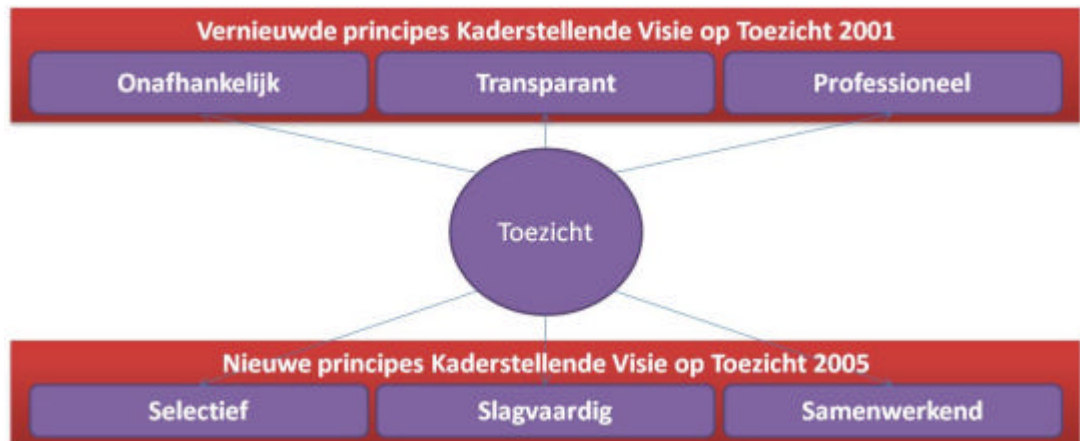
In 2005 werden deze principes uitgebreid met die van de nieuwe Kaderstellende Visie op Toezicht. Toegevoegd werden de principes:

- **Selectief.** Dit betekent in eerste instantie het nagaan van de mate waarin de overheid zelf toezicht moet houden. Daarnaast het leveren van maatwerk in vorm en omvang op basis van risicomangement.
- **Slagvaardig.** Inspecteren gebeurt vanuit het principe 'zacht waar het kan, hard waar het moet'. Dit betekent ook dat alleen dáár ingegrepen wordt waar het moet. Inspectiediensten worden gekenmerkt door een zakelijke houding.
- **Samenwerkend.** Burgers, bedrijven en instellingen ervaren zo min mogelijk last wanneer zij geïnspecteerd worden. Voor de samenwerking tussen inspectiediensten houdt dit in dat er keuzes gemaakt moeten worden in vorm, inhoud en intensiteit van de samenwerking.

¹ Tweede Kamer, Kaderstellende visie op toezicht, vergaderjaar 2000-2001, 27 831, nr. 1.

² Tweede Kamer, Modernisering van de overheid, vergaderjaar 2003-2004, 29 362, nr. 1, p. 35-27.

³ Ministerie van BZK, Kaderstellende Visie op Toezicht, 2005.



Figuur 1: De onderliggende principes van de Kaderstellende Visies op Toezicht.

In het kader van het programma Andere Overheid werden eveneens acties op het terrein van de verbetering van het toezicht verricht.⁴ Deze fase van visievorming krijgt een andere wending als in het najaar van 2005 de meeste partijen in de Kamer zich negatief uitlaten over het toezicht in Nederland. De heersende opinie in het parlement is dat inspecteurs onnodige last veroorzaken door te vaak, te weinig gecoördineerd en met tegenstrijdige oordelen het bedrijfsleven te bezoeken.

Naar aanleiding van deze klachten werd op 23 februari 2006 door de Tweede Kamer de motie Aptroot c.s. aangenomen. In die motie vraagt de Kamer om de oprichting van één inspectie- en controledienst voor het bedrijfsleven per 1 januari 2009. De achtergrond daarvan is vermindering van onnodige last bij bedrijven door het toezicht.

Het Kabinet heeft als reactie op deze motie op 8 september 2006 aan de Kamer aangegeven dat voor bepaalde maatschappelijke domeinen *frontoffices* gevormd zullen worden. Dit plan, onderdeel van het programma Eenduidig Toezicht (Minder, beter, duidelijker) moet binnen de domeinen de toezichtlast met gemiddeld 25% doen afnemen. Daarnaast moet de efficiency van inspecties en de kwaliteit en effectiviteit van het toezicht toenemen. Rijksinspectiediensten zullen vooral MKB-bedrijven maximaal twee keer per jaar inspecteren. Alleen om zwaarwegende redenen mag daarvan worden afgeweken. Het programma Eenduidig Toezicht betekende ook een omslag in het denken over toezicht. De gekozen benadering was van buiten naar binnen, het bedrijf of de instelling staat centraal. Eenduidig Toezicht was hiermee eveneens een belangrijke impuls voor het denken over klantgerichtheid in relatie tot inspectie.

⁴ Cf. Modernisering van de overheid, Tweede Kamer, vergaderjaar 2003-2004, 29 362, nr. 1, p. 35-27.

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is aangekondigd dat de Rijksinspecties verdere acties zullen ondernemen om doeltreffender en doelmatiger toezicht te bereiken. Het programma Eenduidig Toezicht is omwille van die verdieping begin 2008 omgezet in het programma Vernieuwing Toezicht.

2.2 Het programma Vernieuwing Toezicht

Het programma Vernieuwing Toezicht streeft naar deskundige toezichthouders, die snel en duidelijk terugkoppelen en onderling goed samenwerken. Het einddoel van het programma is dat inspectiediensten opereren op een manier die minder belastend, duidelijker en met een hogere kwaliteit is. Het Kabinet heeft in januari 2008 per brief de hoofdlijnen neergezet over hoe inspecties in de toekomst zullen opereren. Het is de bedoeling dat de bedrijven zich in de volgende uitspraken zullen gaan herkennen:

'Inspecteurs beginnen met vertrouwen dat we ons aan de regels houden. Bedrijfsprocessen met grote risico's worden intensiever gecontroleerd dan vroeger en processen met weinig risico's juist minder. De manier van controleren is ook veranderd. De inspecties maken optimaal gebruik van onze kwaliteitssystemen en onze gegevens. Als die goed zijn, kan de inspectie zich grotendeels beperken tot systeemtoezicht. De inspectiediensten vanuit het rijk, de gemeente enzovoort werken onderling goed samen, zodat we door minder instanties benaderd worden en geen vragen meer dubbel hoeven te beantwoorden. De inspecteurs zijn deskundig en hebben oog voor onze bedrijfsprocessen. Ze zijn duidelijk over hun taak en over de inspectieresultaten. De regels zijn eenvoudiger geworden en het zijn er minder. Het kost geen onevenredige moeite om je eraan te houden. Inspecteurs maken duidelijk welke regels voor ons gelden, hoe die in elkaar zitten en hoe je ermee moet omgaan. Wie met opzet de regels overtreedt, wordt snel en streng aangepakt.'

De speerpunten van het programma zijn:

1. Inspecties zijn vooral gericht op risicovolle bedrijfsprocessen
2. Goede bedrijven worden minder gecontroleerd
3. Inspecteurs stimuleren het naleven van regels
4. Eigen kwaliteitssystemen van bedrijven staan centraal
5. Toezichthouders werken veel nauwer met elkaar samen
6. Ondernemers kunnen op veel terreinen terecht bij één inspectieloket voor toezicht in hun branche.

De doelen van Vernieuwing Toezicht worden langs vier streeflijnen bereikt⁵. Deze worden nader omschreven in paragraaf 1.3. De eerste twee zijn een voortzetting van het programma Eenduidig Toezicht, de overige twee betekenen een verbreding van

⁵ Inspectieraad, Werkprogramma Inspectieraad 2009, april 2009.

de ambitie. De volgende teksten en citaten over de streeflijnen zijn afkomstig uit de Kamerbrief Vernieuwing Toezicht.⁶

Streeflijn 1 : Modernisering en kwaliteit

Modernisering en kwaliteit wordt bevorderd door de vorming van domeinen en bijbehorende frontoffices waarin inspecties in de backoffice samenwerken. (Rijks)inspecties wisselen onderling gegevens uit en maken gezamenlijke risicoanalyses.

Toezicht wordt in eerste instantie vanuit vertrouwen uitgevoerd en in overeenstemming met de Kaderstellende Visies op Toezicht. De trefwoorden zijn professionaliteit, deskundigheid, proportionaliteit, het geven van advies, kwaliteit en intercollegiale toetsing.

Om de inspectielasten te beperken wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van systeemtoezicht. Doeltreffendheid en efficiëntie worden bereikt vanuit het motto: 'zacht waar het kan, hard waar het moet'. Ten opzichte van de Europese Unie wordt een proactieve houding richting het beleid aangenomen en meer samenwerking met buitenlandse inspectiediensten gezocht.

Streeflijn 2 : Taakoverdracht en expertisebundeling

'Effectiviteit, efficiency en vermindering van toezichtlasten zijn leidende criteria voor de organisatorische vormgeving van inspectietoezicht. Dit leidt zo nodig tot taakoverdracht tussen rijksinspecties en daarmee tussen vakdepartementen'.

Samenwerking binnen de domeinen is gericht op het bundelen van expertise (ook met lokale overheden) en het creëren van een landelijk gelijk speelveld. *'De verschillende overheden hanteren een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheid voor het toezicht. Rijkstoezicht is dus altijd gebaseerd op beleidsverantwoordelijkheid op rijksniveau. Ten behoeve van een grotere efficiëntie of effectiviteit kan het rijk verantwoordelijkheden (inclusief toezicht) overdragen aan gemeenten of provincies'.*

Streeflijn 3 : Regelgeving en beleid

Deze streeflijn betreft een doorlichting van de bestaande wet- en regelgeving (vanuit het perspectief van de ondertoezichtgestelde) met de vraag of andere instrumenten dan wet- en regelgeving ingezet kunnen worden om het onderliggend publieke belang te borgen. De beleidscyclus en de toezichtcyclus worden aan elkaar verbonden. Sturing zal plaatsvinden op *outcome*, dat wil zeggen de te bereiken maatschappelijke effecten. De ervaringen en expertise van de (rijks)inspecties worden optimaal benut in dialoog met het beleid om wet- en regelgeving beter en effectiever te maken.

⁶ Ministerie van BZK, Kamerbrief Programma Vernieuwing Toezicht, 25 januari 2008.

Streeflijn 4 : De reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de overheid

'Deze streeflijn betreft het spanningsveld tussen strijdige maatschappelijke en politieke wenselijkheden.(...) Dit onderwerp valt binnen de portefeuille van de minister van BZK. De Inspectieraad houdt zich op de hoogte van initiatieven op dit vlak.'

2.3 De Inspectieraad in relatie tot Vernieuwing Toezicht

Volgens het Instellingsbesluit⁷ is de Inspectieraad het verband voor samenwerking tussen de Rijksinspectiediensten.

- De Inspectieraad bevordert dat het toezicht door de rijksinspectiediensten wordt uitgeoefend in overeenstemming met de principes van goed toezicht zoals geformuleerd in de Kaderstellende visies op toezicht 2001 en 2005.
- De Inspectieraad fungeert daarnaast als opdrachtnemer en uitvoerder van besluiten van het kabinet of de eerst verantwoordelijke Minister met betrekking tot coördinatie van en de samenwerking in het toezicht van algemene aard door de Rijksinspectiediensten.

Als verantwoordelijkheden heeft de Inspectieraad het vaststellen van een werkprogramma en een voortbrengen van een jaarverslag. Het werkprogramma en het jaarverslag worden, na instemming van de verantwoordelijke Ministers en de Minister voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties, door de laatstgenoemde gezonden aan de Tweede Kamer.

In de toelichting van het genoemde Instellingsbesluit valt over de samenwerking het volgende te lezen:

'De Inspectieraad is een samenwerkingsverband voor de modernisering van het (rijks)toezicht waarin samenwerking tussen rijksinspectiediensten verplicht is, waarbij mede geredeneerd wordt vanuit het perspectief van de onder toezichtstaande en gewerkt wordt op basis van een gezamenlijk programma voor het gehele toezichtveld, dat door de samenwerkende inspecties wordt bestreken. Daarnaast is de Inspectieraad, in het kader van haar incidentele taak, de opdrachtnemer van de maatregelen die in het Projectplan Eenduidig Toezicht zijn vervat; het doorvoeren van de fundamentele veranderingen in het toezicht die met deze maatregelen worden beoogd is de eerste belangrijke opdracht die de Inspectieraad zal uitvoeren.'

Zowel voor de uitvoering van de structurele als de projectgebonden taken vormen de principes van goed toezicht zoals omschreven in de Kaderstellende visies op Toezicht van 2001 en 2005 het fundament. Voorop gesteld moet worden dat dit besluit de verantwoordelijkheid van de Ministers wie het aangaat voor de uitoefening van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden door de individuele inspecteurs-generaal en

⁷ Staatscourant 27 februari 2007, nr. 41 / pag. 10

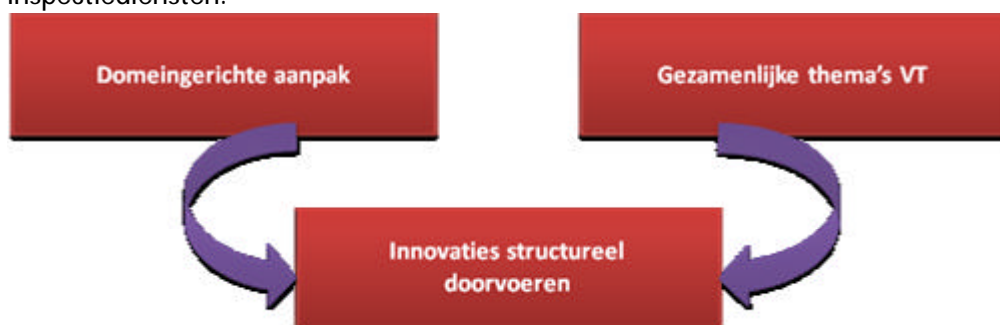
hoofden van de rijksinspectiediensten onverlet laat. Met betrekking tot de positie van de Minister voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties ten aanzien van de Inspectieraad dient opgemerkt te worden dat hij de eerstverantwoordelijke Minister is voor toezicht in brede zin en dientengevolge ten behoeve van een aantal handelingen van de Inspectieraad, genoemd in artikel 4 van het Instellingsbesluit, verantwoording aflegt aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal.'

De Inspectieraad wordt gevormd door de 15 aangesloten Rijksinspecties met een voorzitter en een dagelijks bestuur. Naast deze 15 zijn er agendaleden en adviserende leden. Een overzicht van de leden en de samenstelling van het dagelijks bestuur is opgenomen in Bijlage III. Het ondersteunende Bureau Inspectieraad heeft als taken:

- het coördineren van de thematische programma's van de Inspectieraad,
- het volgen en stimuleren van ontwikkelingen in de domeinen,
- het bevorderen van samenwerking en kennisdeling bij inspecties, projectleiders en andere programma's van de overheid,
- signaleren van belangrijke ontwikkelingen in de politiek en samenleving,
- en het ondersteunen van de inspectieraad bij vergaderingen, rapportages en jaarverslagen.

Het Bureau Inspectieraad heeft een algemeen secretaris, drie strategische adviseurs en elf medewerkers met een totaal van 14,5 FTE.

De Inspectieraad geeft op de volgende manier invulling aan het programma Vernieuwing Toezicht (figuur 2). Per domein is het doel kwaliteitsverbetering van het toezicht en lastenreductie voor de ondertoezichtgestelden. Hiervoor zijn de in het betreffende domein betrokken IG's verantwoordelijk. Daarnaast zijn er de gezamenlijke thematische programma's. Deze zijn opgesteld aan de hand van de streeflijnen. De Inspectieraad is hier primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling, terwijl de individuele IG's zorg moeten dragen voor de verankering binnen de eigen organisatie. Het structureel doorvoeren van de innovaties is geen verantwoordelijkheid van de Inspectieraad maar is een zaak van de eigen inspectiediensten.



Figuur 2: Werkwijze van de Inspectieraad om de doelen van Vernieuwing Toezicht te bereiken.

Er bestaan momenteel een achttiental domeinen waarin inspecties samenwerken. Het betreft de domeinen :

Voedsel en waren

- Horeca
- Land- en tuinbouw
- Vleesketen
- Recreatie
- Levensmiddelenhandel

Transport

- Schiphol
- Wegvervoer
- Binnenvaart
- Railvervoer

Industrie

- Chemische industrie
- Afvalverwerking
- Bouwnijverheid, houtverwerkende industrie, metaal - en overige industrie
- Nucleaire industrie
- Buisleidingen

Publieke domeinen

- Integraal toezicht jeugdzaken
- Gezondheidszorg
- Sanctietoepassing
- Kinderopvang

De thematische programma's zijn (gegroepeerd onder de streeflijnen)⁸ :

Streeflijn 1 : Modernisering en kwaliteit

- **E-Inspecties.** Het programma heeft als doelstelling de inspecties te ondersteunen bij de keuze, vormgeving en inpassing van ICT-toepassingen die bijdragen aan Vernieuwing Toezicht.
- **Professionalisering.** Het programma is gericht op verdere professionalisering van het vak van inspecteur met aandacht voor nieuwe methoden en een andere denkwijze, houding, vaardigheden en gedrag van inspecties en inspecteurs.
- **Communicatie.** Doel is het vergroten van de toegankelijkheid van de toezichtinformatie ten behoeve van bedrijven, instellingen en particulieren
- **Europa.** Doel is enerzijds het uitdragen van en draagvlak zoeken voor de Nederlandse handhaving- en toezichtfilosofie in de EU, en anderzijds op grensoverschrijdende samenwerking en onderlinge vergelijking van de toezichtsystemen.
- **Monitoring/Effectmeting.** Het meerjarenprogramma 'effecten van toezicht' stimuleert het ontwikkelen van effectmeting bij de inspectiediensten. Het doel is dat alle rijksinspecties een systeem van effectmeting krijgen.

⁸ Ministerie van BZK, Kamerbrief Programma Vernieuwing Toezicht, 25 januari 2008 en Inspectieraad, Werkprogramma 2009, april 2009.

Streeflijn 2 : Taakoverdracht en expertisebundeling

- **Samenwerking met gemeenten en overige toezichthouders.** Dit thema is erop gericht andere toezichthouders (zoals gemeenten) en relevante partijen (Douane, KLPD, OM etc.) middels pilots en andere initiatieven aan te haken bij de realisatie van Vernieuwing Toezicht.
- **Strategie en instrumentele kaders.** De Inspectieraad ontwikkelt strategische denklijnen en kaders om de gezamenlijke inspecties te helpen bij het realiseren van het programma Vernieuwing Toezicht en bij andere vormen van samenwerking en interactie.
- **Bedrijfsvoering.** Doel is het verbeteren van de samenwerking tussen rijksinspecties op het gebied van de bedrijfsvoering teneinde meer efficiency te bereiken.

Streeflijn 3 : Regelgeving en beleid

- **Wisselwerking met beleid.** Doelstelling van dit onderwerp is een betere relatie tussen beleid en toezicht, waarbij toezicht in een eerder stadium wordt betrokken bij de ontwikkeling van beleid, en waarbij inspecties hun bevindingen over de handhaafbaarheid en de werking van beleid en regelgeving in de praktijk tijdig doorgeven.

Voor wat betreft *streeflijn 4* vermeldt het werkprogramma dat de minister van BZK verantwoordelijk is en dat de Inspectieraad zich op de hoogte houdt van initiatieven hieromtrent. Hieronder zijn geen thematische programma's geschaard.

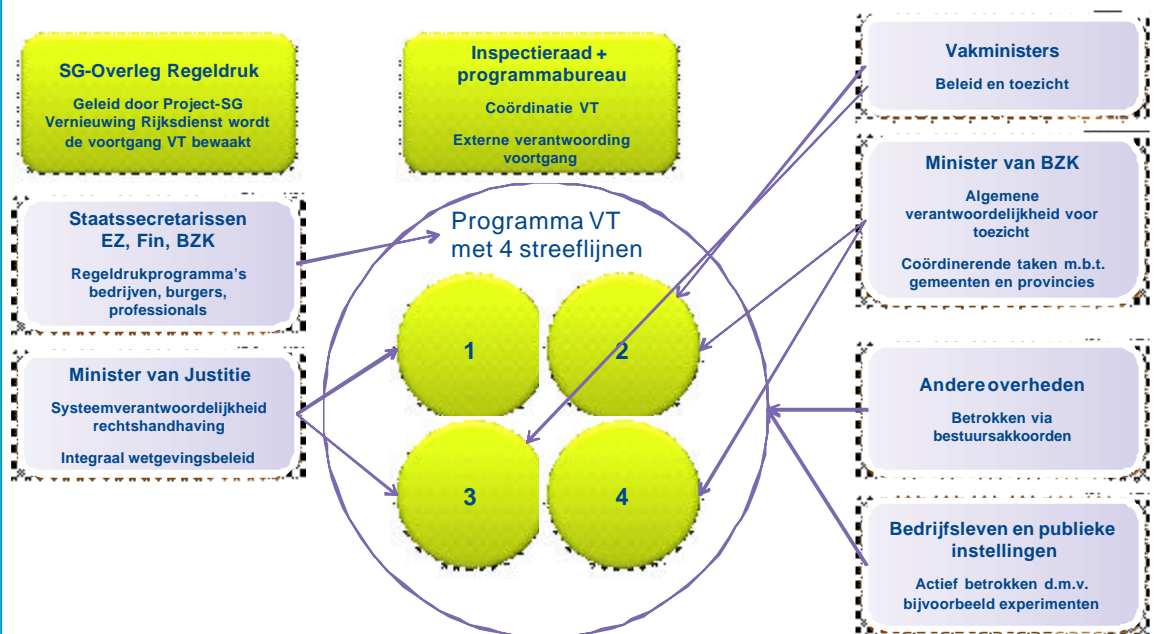
2.4 De stakeholders bij het programma Vernieuwing Toezicht

In de eerder genoemde Kamerbrief heeft de minister van BZK de verschillende betrokken partijen en hun verantwoordelijkheden voor het programma beschreven. *'De staatssecretarissen van EZ, Financiën en BZK dragen bij vanuit hun verantwoordelijkheid voor de onderscheiden regeldrukprogramma's (bedrijven, burgers en professionals). De minister van Justitie draagt vooral bij aan streeflijn 3, vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het programma Integraal wetgevingsbeleid, en aan streeflijn 1 vanuit zijn systeemverantwoordelijkheid voor de rechtshandhaving. De inbreng van de vakministers is gebaseerd op hun ministeriële verantwoordelijkheid voor beleid en toezicht, en komt vooral naar voren in de streeflijnen 2 en 3. Mijn rol in het programma bij o.a. streeflijn 2 en 4 is gebaseerd op mijn algemene verantwoordelijkheid voor toezicht, en op mijn coördinerende taken met betrekking tot gemeenten en provincies.*

Bestuurlijk draagvlak bij andere overheden voor een herinrichting van inspectietaken van «de overheid» (zie streeflijn 2) vindt zijn fundament in bestuursakkoorden. Bedrijfsleven en publieke instellingen worden actief betrokken, o.a. bij experimenten in gemeenten en bij het opstellen van toezichtarrangementen.

De coördinatie van het programma Vernieuwing Toezicht ligt in handen van de Inspectieraad en de daarin vertegenwoordigde inspecties, met uitzondering van de activiteiten zoals de doorlichting van regelgeving die door de beleidsonderdelen van de ministeries worden georganiseerd. Een klein programmabureau wordt ingesteld ter ondersteuning van de verbrede voortzetting van het programma. De voortgang van het programma Vernieuwing Toezicht wordt bewaakt door het SG-overleg Regeldruk, geleid door de programma-SG Vernieuwing Rijksdienst. De Commissie Regeldruk, waarin de taskforce Eenduidig Toezicht opgaat, houdt het oog gericht op de voortgang van de lastenreductie voor bedrijven, inclusief de toezichtlasten. De Kamer zal regelmatig worden geïnformeerd over de voortgang van de werkzaamheden, onder andere in het jaarverslag van de Inspectieraad.'

De stakeholders zijn schematisch in figuur 3 weergegeven.



Figuur 3: Betrokken partijen en hun rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot Vernieuwing Toezicht.

2.5 Onze opdracht

Op woensdag 25 maart 2009 heeft de Inspectieraad in haar Voorjaarsconferentie (onder de titel: 'Van Aptroot naar....? Ofwel: over de herijking van de gezamenlijkheid') uitvoerig stilgestaan bij de effectiviteit van de samenwerking van de in de Inspectieraad vertegenwoordigde Rijksinspecties. De conferentie leverde de conclusie op, dat een andere vorm van samenwerking noodzakelijk is om een beter resultaat blijvend te kunnen waarborgen. Tevens is geconcludeerd dat de Rijksinspecties zullen doorgaan met de realisering van de doelstellingen van het programma Vernieuwing Toezicht die het huidige kabinet eerder formuleerde: een

effectiever toezicht en minder toezichtlasten. De Inspectieraad is zich steeds meer gaan realiseren dat haar samenstelling heel divers is en functionele samenwerkingsrelaties slechts zelden alle Rijksinspecties betreffen. Daarnaast stelt de ministeriële verantwoordelijkheid die op specifieke gebieden van toezicht geldt grenzen aan wat de Inspectieraad generiek kan bewerkstelligen. Bovendien draagt een samenwerkingsverband als de Inspectieraad altijd het risico van toenemende bureaucratie in zich.

Op 20 april jl. heeft hierover een gesprek plaatsgevonden tussen de Minister van Binnenlandse Zaken, de Secretaris-generaal Vernieuwing Rijksdienst en de voorzitter van de Inspectieraad. De Minister heeft in dit overleg verzocht om de in het Besluit Inspectieraad voor 2010 voorziene evaluatie van de Inspectieraad reeds dit jaar uit te voeren en het resultaat daarvan voor medio juli beschikbaar te hebben.

Parallel aan het onderzoek van Capgemini heeft het Adviescollege Toetsing Administratieve Lasten (ACTAL) een advies voorbereid en inmiddels uitgebracht.⁹ Dit ACTAL-advies heeft zich geconcentreerd op de voortgang van de kabinetsdoelstelling om de toezichtlasten met 25% te verminderen. De belangrijkste aanbevelingen van dit ACTAL-advies zijn :

- *Om de doelstelling van toezichtlastenvermindering enerzijds en een kleiner inspectieapparaat anderzijds afzonderlijk te beleggen,*
- *Om de algemene doelstelling van de 25% vermindering van toezichtlasten naar afzonderlijke ministeries door te vertalen,*
- *Het mede inzetten van effectmeting voor het benoemen van best practices,*
- *Het formuleren van referentiekaders door kabinet en Inspectieraad gezamenlijk om een toezichtreflex na incidenten te voorkomen,*
- *En aansluiting te zoeken bij initiatieven op Europees en lokale overheidsniveau om ook daar de realisatie van toezichtlastenvermindering onder de aandacht te brengen.*

Het onderzoek van Capgemini betreft een evaluatie van het functioneren van de Inspectieraad en geeft daarnaast handreikingen voor een effectievere samenwerking van de inspecties.

2.6 Onze methode

Mede ingegeven door de veelheid en variëteit aan stakeholders heeft Capgemini gekozen om een literatuurstudie aan te vullen met interviews.

Tijdens deze interviews is gesproken met vertegenwoordigers van inspectiediensten (waaronder IG's, strategische adviseurs, inspecteurs), brancheorganisaties, medewerkers van het bureau Inspectieraad, portefeuillehouders van verschillende

⁹ ACTAL, Vernieuwing Toezicht van inspanning naar resultaat, 8 juni 2009.

thematische programma's en enkele SG's en DG's op relevante beleidsdepartementen. De volledige lijst met geïnterviewde personen is in Bijlage II opgenomen.

De interviews hebben een semigestructureerd karakter gehad. Elk interview werd gekenmerkt door een terugblik op het programma en/of het functioneren van de Inspectieraad ('wat is er bereikt?' en 'wat ging er minder goed?') en daarbij de visie van de respondent op de toekomst ('de toekomst van de samenwerking', 'de nieuwe agenda voor de toekomst'). Omwille van vertrouwelijkheid zijn de in het rapport opgenomen quotes geanonimiseerd. Tot slot hechten wij er aan op te merken dat dit rapport niet noodzakelijkerwijs de mening en visie van alle respondenten vertegenwoordigt.

Het onderzoek is door ons uitgevoerd in de periode eind mei tot en met begin juli 2009.

3. Terugblik

Terugkijkend op de periode sinds einde 2006 (de inrichting van het Programma Eenduidig Toezicht) is met een groot aantal betrokkenen gesproken over de samenwerking tussen de Rijksinspecties. In deze gesprekken is stil gestaan bij de aard en koers van de samenwerking. Wat is er met het instellen van de Inspectieraad en de bijbehorende programma's Eenduidig en Vernieuwing Toezicht bereikt? Maar ook: wat is er in de afgelopen periode minder goed gegaan?

Er is onder de door ons geïnterviewde personen een breed gedeeld idee dat na de eerste bereikte resultaten de vernieuwing van het toezicht aan momentum heeft verloren. We richten ons in eerste instantie op de behaalde resultaten sinds de start einde 2006. Vervolgens noemen we factoren die er toe hebben geleid 'dat het nu niet meer werkt'.

3.1 Wat is er bereikt ?

- I. Door de instelling en het functioneren van de Inspectieraad is een **collegiaal platform ontstaan** tussen de inspecties waarmee informatie, kennis en ervaringen gedeeld kunnen worden. Ook is een start gemaakt met een gezamenlijk begrippenkader waar voorheen inspecties allemaal een eigen 'taal' hadden. Het toezicht heeft een gezicht gekregen, met name binnen Den Haag.
- II. Door de focus op de lastenreductie van 25% en de domeinenaanpak hebben inspecties **de eigen processen kritisch bekeken**. Zo bleek in een enkel geval een inspectiedienst door rationalisatie van de eigen processen de beoogde reductie al te behalen.
 
- III. Door middel van de ingerichte domeinen en *frontoffices* zijn er **waardevolle relaties gelegd**. Zowel horizontaal (tussen inspectiediensten) als verticaal (bijvoorbeeld tussen vertegenwoordigers van de branches en projectleiders van frontoffices). Er is een oog- en oorfunctie ontwikkeld waardoor inspectiediensten een beter beeld hebben van de noden, wensen en ergernissen van de branches.
 
- IV. De **waardering voor de thema's Professionalisering** (voorheen het thema Opleidingen en het thema Cultuur), **Effectmeting** en de **E-Inspecties** (volgens de recent ingevoerde sturingsfilosofie) wordt onder de inspectiediensten breed gedeeld. De onder deze thema's ontwikkelde

producten worden als nuttig en noodzakelijk ervaren om de doelen van Vernieuwing Toezicht te behalen.

3.2 Waarom werkt het op deze manier niet meer?

- I. De **governance** met betrekking tot de Inspectieraad is **complex** en **diffuus** (zie figuur 3). Volgens het Instellingsbesluit is de Inspectieraad zowel opdrachtnemer als uitvoerder van besluiten van het Kabinet of de verantwoordelijke minister. Deze verantwoordelijkheid heeft de Inspectieraad in de praktijk niet waar kunnen maken. Wegebbende politieke aandacht, gebrek aan doorzettingsmacht (wel verantwoordelijkheden, geen bevoegdheden) en het ontbreken van een cultuur van elkaar aanspreken liggen hieraan ten grondslag. Dit alles wordt nog eens versterkt door de vele en snelle personele wisselingen op IG-niveau met als gevolg een afname van persoonlijk commitment.



- II. De doelen van de Inspectieraad (het Programma Vernieuwing Toezicht met onderliggende domeinen en thematische programma's) zijn **te weinig op resultaat en effect gericht**. De rode draad vanuit de interviews over het functioneren van de inspectiediensten is dat men niet of nauwelijks weet of de eigen diensten of anderen effectief zijn. Wel bestaat er een vermoeden dat deze effectiviteit laag is. Risicomanagement als instrument voor meer selectiviteit (en zodoende ook meer effectiviteit) als opmaat staat nog in de kinderschoenen. Hier wordt op beperkte schaal mee geëxperimenteerd. De absolute vereiste voor meer risicogericht inspecteren is een deugdelijk en onderling uitwisselbare informatiehuishouding. Bij veel inspecties is dit nog niet op orde en is informatiedeling daarom technisch niet mogelijk dan wel als onwenselijk ervaren.

In het licht van het bovenstaande blijkt uit ons onderzoek dat de eindbeelden voor de verschillende domeinen moeizaam zijn geformuleerd en niet op tijd worden gerealiseerd. Eindbeelden zijn daarom vaak meer als streefbeeld en uitgesproken intentie bedoeld dan als een realistisch opgesteld tijdspad met concreet te behalen doelen.

Wanneer de vier streeflieden nader worden beschouwd dan zijn onder de eerste zeker stappen gezet, maar zijn de inspanningen bij de overige drie streeflieden veel te veel in opzet blijven steken. De aanvankelijke focus op

(ervaren) lastendruk heeft gewerkt ,maar resulteerde ook in disbalans ; een eenzijdige focus op het realiseren van minder last ging ten koste van de strategische uitdagingen op het gebied van de effectiviteit.

De thematische programma's zijn vanuit goede bedoelingen opgezet ,maar nut en noodzaak zijn voor het overgrote deel daarvan niet groot genoeg om ook daadwerkelijk tot een nieuwe werkwijze te komen.

Het onvoldoende sturen op resultaat door zowel de Inspectieraad als door de individuele IG's heeft alles te maken met het wegvallen van politieke aandacht en druk na 'Aptroot'. De vernieuwing van het toezicht heeft zich grotendeels op afstand van het politieke niveau afgespeeld en 'verweesde' op die manier. Van wie was het nu echt ?



De verwezing komt ook tot uitdrukking in de zwak ontwikkelde relatie met beleid. Inspectiediensten zijn onvoldoende in staat gebleken voor de eigen domeinen een bijdrage te leveren aan de doorlichting van wet- en regelgeving vanuit het perspectief van de gecontroleerde (Streeflijn 3). De aldaar genoemde verbinding tussen de beleid- en de toezichtcyclus is niet breed van de grond gekomen evenals optimaal benutten van 'ervaringen en expertise van de (Rijks)inspecties' om zodoende 'regelgeving beter en effectiever' te maken.¹⁰

Gegeven het feit dat in veel domeinen de toezichtlasten voor het overgrote deel worden veroorzaakt door *andere* toezichthouders dan Rijksinspecties (gemeenten, provincies, Belastingdienst, Douane, KLPD etc.)¹¹ komt de gebrekkige sturing op resultaat ook tot uitdrukking in de zwakke verankering van deze partijen in de vernieuwing van het toezicht. De gemeenten en provincies zijn via pilots getracht 'verleid' te worden tot samenwerking. Deze pilots worden door brancheorganisaties echter als te vrijblijvend ervaren zonder een grotere visie op de verhouding Rijk en gemeente.



III. De samenwerking is **te breed in opzet** geweest door een samenwerkingsverband te creëren met 14 inspectiediensten, drie agendaleden

¹⁰ Ministerie van BZK, Kamerbrief Programma Vernieuwing Toezicht, 25 januari 2008.

¹¹ Bijvoorbeeld Inspectieraad, Voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht, januari 2009 pp. 19 voor de verhouding tussen lasten veroorzaakt door Rijk en andere toezichthouders in domeinen.

en twee adviserende leden. Deze brede opzet was een bewuste keuze als gevolg van de motie Aptroot die immers voorzag in de oprichting van één Rijksinspectiedienst. Het resultaat werd een krampachtige gezamenlijkheid met vele domeinen, vele thema's en een aanbodgerichte aanpak.

- IV. **Te verschillende inspectiediensten** zonder een bestaande samenwerkingshistorie hebben gestreefd naar gezamenlijkheid. De heterogeniteit is groot: diverse soorten van toezicht (zoals handhavingtoezicht, instellingstoezicht en interbestuurlijk toezicht) alsmede verschillende groepen van ondertoezichtgestelden (bedrijven, instellingen, publieke organisaties). De te bereiken doelen waren te weinig gemeenschappelijk en sloten niet aan bij de individuele werkelijkheid en praktijk van de deelnemende inspectiediensten.

- V. Tot slot is te concluderen dat de samenwerking een **geïnstitutioniseerd en bureaucratisch karakter** heeft gekregen. De nadruk is gaandeweg komen te liggen op vergaderen, overleg en papier met een flinke ondersteuning door een relatief fors bureau. Het Bureau Inspectieraad heeft daarmee teveel gefungeerd als een verambtelijke ('Haagse') uitbesteding van de samenwerking. Wij hebben nauwelijks kunnen constateren dat de samenwerking op het niveau van individuele inspecties werkelijk beleefd en doorleefd wordt.



3.3 Een nadere blik op de streeflijnen, domeinen en thema's

- Bij beschouwing van de vier streeflijnen verwijzen wij voor wat betreft de eerste streeflijn (modernisering en kwaliteit) naar de conclusies van het eerder genoemde ACTAL-rapport van 8 juni 2009. **Taakoverdracht en expertisebundeling (streeflijn 2) is veel minder ontwikkeld** dan bijvoorbeeld in de Kamerbrief Vernieuwing Toezicht onder streeflijn 2 is aangekondigd. De mogelijkheden voor **taakoverdracht zijn niet gestructureerd onderzocht**. De derde streeflijn, regelgeving en beleid, had de potentie om toezicht in continue vorm te verbeteren door een regelmatige terugkoppeling van inspecteurs aan het beleid over nut, noodzaak en handhaafbaarheid van wetten en regels. Op een enkele casus na is door ons op dit punt **geen versterkte verbinding tussen beleid en inspectie waargenomen**. De vierde streeflijn is niet onder de verantwoordelijkheid van de Inspectieraad



geschaard maar belegd bij het ministerie van BZK. De discussie over de maatschappelijke acceptatie van bepaalde risico's blijkt zeer taai te zijn.

- De in het kader van de programma's Eenduidig en Vernieuwing Toezicht gecreëerde domeinen zijn eerder teruggebracht van 24 naar 18. Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat ook dit aantal hoog is en dat **niet ieder domein even zinnig is om in stand te houden**. In sommige gevallen is de reden hiervoor dat de samenwerking in het domein inmiddels staande praktijk is geworden. Dat wil zeggen dat de samenwerkingsinitiatieven zijn geïncorporeerd in de normale inspectieprocessen. Voor weer andere domeinen geldt dat het Rijk sowieso al zeer weinig bijdroeg aan de toezichtlasten. In dat geval is er geen noodzaak voor verdere afstemming en samenwerking op Rijksniveau, maar juist met gemeenten, provincies en andere betrokkenen. Concluderend kan gesteld worden dat de domeinaanpak een aanjaagfunctie tot samenwerking heeft gehad, maar dat de **wenselijkheid en noodzaak tot instandhouding ervan per domein sterk verschilt**.
- Voor wat betreft de door de Inspectieraad geïnitieerde thematische programma's is gebleken dat niet alle thema's evenveel energie en inzet krijgen. Qua waardering worden vrijwel unaniem de thema's **Effectmeting, Professionalisering** en de **E-Inspecties** genoemd. Het nut van de gezamenlijkheid op deze programma's wordt breed onderschreven. Het opleggen van programma's aan *alle* inspecties ('een krampachtige gezamenlijkheid') is ineffectief gebleken. **Vrijwillige deelname en vraaggerichte ontwikkeling** blijkt de meest vruchtbare manier van samenwerking tussen *groepen* van inspectiediensten.



4. Handreikingen voor de toekomst

Op basis van ons onderzoek naar het functioneren van de Inspectieraad zijn wij in staat een aantal handreikingen voor de toekomst te formuleren. Deze handreikingen zijn zowel inhoudelijk als procesmatig van aard en dienen er toe de aangetroffen tekortkomingen op te heffen. Onze inhoudelijke handreikingen hebben als doel daadwerkelijk door te pakken op het vergroten van de effectiviteit en de klantgerichtheid. Uit ons onderzoek blijkt overduidelijk dat de urgentie ligt op deze twee thema's om te komen tot een resultaatgerichte en gezaghebbende branche. De procesmatige aanbeveling hebben betrekking op het flexibiliseren en ontbureaucratiseren van de samenwerking.

1. De effectiviteit en de klantgerichtheid kunnen worden vergroot door op **enkele specifieke domeinen door te pakken**. Dit betekent dat op de bestaande domeinen een kritische analyse wordt uitgevoerd met als doel versmalling en focus. Een aanzet voor een dergelijke 'snoeioperatie' is al in november 2008 gedaan¹² waarin de domeinen Horeca, Recreatie, Chemie, Afval en Wegtransport als meest waardevol werden aangemerkt. Business cases zouden deze selectie kunnen valideren. In de domeinen die resterend worden gewerkt met geïntegreerde jaarplannen en verantwoordingen (dus geen nietje er doorheen), wordt gewerkt met gemeenschappelijke risicoprofielen en -analyses, wordt een gemeenschappelijke intelligence functie gecreëerd, etc. Feitelijk komt de samenwerking tot stand via (integratie) van de backoffices.
2. In samenhang met het vorige punt bevelen wij aan om voor de resterende domeinen **één verantwoordelijke IG aan te wijzen en één bewindspersoon**. Hiermee is de verantwoordelijkheid op zowel het ambtelijke als politieke niveau (escalatiemogelijkheid) geborgd én kan op voortgang worden aangesproken. Dit houdt dan per definitie in dat de betreffende IG ook verantwoordelijk is voor inspectieactiviteiten in een domein, inclusief de aansturing.
3. Wij bevelen de introductie van een vorm van externe druk aan om de effectiviteit en klantgerichtheid van de gezamenlijke rijksinspecties te vergroten. Gedacht kan worden aan het instrument van **visitaties**. De kwalitatieve verbeteringen die hieruit voortvloeien zullen de 'inspectiebranche' als geheel ten goede komen (mede als complement op onze aanbeveling onder 2) en zal het gezaghebbend kunnen spreken van de diensten bevorderen. Ten aanzien van de ontwikkeling van het instrument 'visitaties' zien wij een kwaliteitsbevorderende rol weggelegd voor het zowel het ministerie van Justitie als het ministerie van BZK (zie ook punt 10).

¹² Bureau Inspectieraad, Nieuwe sturing Inspectieraad op domeinen, 7 november 2008 (interne notitie).

4. **Voor de samenwerking met de lokale overheid is in eerste instantie de betreffende minister en bijbehorende IG verantwoordelijk.** Ook hier kan veel steviger doorgepakt worden. Aanvullend hieraan zien wij een **katalyserende rol voor het ministerie van BZK**. Door middel van een aanjagende en stimulerende functie (bijvoorbeeld ronde tafel conferenties, het faciliteren van regionale samenwerkingsverbanden) kan het ministerie de kwaliteit van het lokale toezicht bevorderen.
5. Effectiviteit wordt eveneens sterk bevorderd wanneer inspectiediensten vooraf (bij introductie nieuw beleid) als achteraf (tijdens de handhaving daarvan) richting het beleid zich uitspreken vanuit hun unieke positie en expertise. Het is daarom onze aanbeveling dat inspecties actief de **dialogoog zoeken met de beleidsdepartementen**. Vanuit hun eigen verantwoordelijkheid voor de handhaving kunnen zij proactief concrete voorstellen doen voor vereenvoudiging dan wel aanpassing van wetgeving.
6. **Hef de Inspectieraad op middels het intrekken van het Instellingsbesluit en vervang deze door een algemeen inspectieoverleg.** Dit drie á vier maal per jaar terugkerend overleg is niet besluitvormend maar staat in het teken van het hebben van een platform, onderlinge kennisdeling, het uitwisselen van *best practices*, het prikkelen tot competitie etc. Zet de ontwikkeling van een inspectiebranche centraal. Organiseer bijvoorbeeld thematische bijeenkomsten waarbij ook andere toezichtorganisatie kunnen worden betrokken (bijvoorbeeld NMA, OPTA, AFM). Zorg er wel voor dat de lopende verplichtingen (zoals de voortgangsrapportages) voor deze kabinetsperiode worden nagekomen.

Samenwerking moet ontstaan vanuit coalities van inspecties die bereid zijn mensen, tijd en geld te investeren maar bovenal vanuit een eigen motivatie. Deze samenwerking krijgt vorm via **wisselende allianties** waarbij de functionele praktijk leidend is. Deelnemers aan deze allianties maken onderling afspraken over taakoverdrachten, informatiedeling, gezamenlijke risicoanalyses etc.. Dit kan in een bestaand domein (zie handreiking 1), maar dit is geen voorwaarde. Deze afspraken worden jaarlijks in heldere gemeenschappelijke jaarplannen vastgelegd met afrekenbare doelstellingen over effectiviteit en klantgerichtheid.

Beperking van het aantal domeinen en thema's en samenwerking via een alliantiemodel betekent een **kleine ondersteuning door een stafbureau**.

7. Ter ondersteuning van de vorming van deze wisselende allianties stellen wij voor dat een **grondige analyse** wordt uitgevoerd welke mogelijkheden er zijn voor verdere **samenwerking en taakoverdracht**. Dit is met nadruk niet bedoeld als opmaat naar structuurdiscussies of fusies maar gericht op het verbeteren van de inspectiepraktijk.

8. Om de klantgerichtheid te vergroten bevelen wij aan om **de brancheorganisaties** (sterker) te **mobiliseren**. Daag brancheorganisaties systematisch uit om periodiek input en richting te geven aan de klantgerichtheid van inspectiediensten. Een constante dialoog met de ondertoezichtgestelden stelt inspectiediensten in staat om de dienstverlening niet alleen te verbeteren, maar ook af te stemmen op specifieke behoeften van groepen (zoals grote bedrijven, instellingen etc.).
9. **Handhaaf de samenwerking rond de thema's Effectmeting, E-inspecties en Professionalisering en scherp deze waar nodig aan. Voer een kritische toets uit op de overige thema's teneinde deze vergaand te kunnen reduceren.** Het bevorderen van de effectiviteit kan niet zonder goed functionerende methoden van **effectmeting**. Naar onze mening leidt een beter inzicht in de eigen effectiviteit tot het scherper formuleren van de doelen in het kader van de handhaafbaarheid en meer expliciete keuzes ten aanzien van de in te zetten instrumenten (zie tafel van 11).

De **E-inspecties** zijn niet alleen van belang in het kader van effectiviteit (door delen van inspectie-informatie nemen de mogelijkheden voor intelligente risicoprofielen toe) maar bevorderen eveneens de klantgerichtheid. Het digitaal delen van inspectie-informatie zorgt voor goed geïnformeerde inspecteurs die zich kunnen concentreren op de meest relevante aspecten van een bedrijf of instelling. En intelligente risicoprofielen zullen er steeds meer toe leiden dat de goedwillende bedrijven niet onnodig worden gehinderd. Voor E-Inspecties geldt dat de nieuw opgezette stuurgroep met de grote inspecties als de meest belanghebbenden een positieve impuls is voor het doorpakken op dit belangrijke onderwerp. De meest belanghebbenden geven massa aan de ontwikkeling, en door het vrijwillige aanhaken van andere inspecties ontstaat op die manier een '*coalition of the willing*' zonder dat op enige manier ontwikkeling of gebruik in gezamenlijkheid wordt opgedrongen.

Het thema **Professionalisering** heeft een duidelijk toegevoegde waarde voor de inspecties en de inspecteurs en speelt een belangrijke rol in het vergroten van de klantgerichtheid. Wij constateren weliswaar een overlap met bestaande opleidingsstructuren maar zien op dit terrein ook mogelijkheden tot het vergroten van de gezamenlijke efficiency.

10. **Geef tenslotte nadere aandacht aan de rol van de ministeries van BZK en Justitie in het licht van de voorgaande aanbevelingen.** Nu de focus van samenwerking meer en meer gericht wordt op effectiviteit, brancheontwikkeling en dergelijke zou de verbinding met Justitie (in het kader van de rechtshandhaving) sterker mogen worden. Voor wat betreft BZK verschuift deze verbinding meer naar de kant van Bestuur.

Bijlage I: Lijst van geraadpleegde literatuur

ACTAL, Advies Eenduidig Toezicht, 18 januari 2007.

ACTAL, Vernieuwing Toezicht van inspanning naar resultaat, 8 juni 2009.

Expertisecentrum Rechtshandhaving, De Tafel van Elf, 2005.

Bureau Inspectieraad, Nieuwe sturing Inspectieraad op domeinen, 7 november 2008 (interne notitie).

Inspectieraad, Eindejaarrapportage Programma Eenduidig Toezicht, december 2007.

Inspectieraad, Jaarverslag 2008, 2009.

Inspectieraad, Voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht, januari 2009.

Inspectieraad, Voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht, juni 2009.

Inspectieraad, Werkprogramma Inspectieraad 2008, december 2007.

Inspectieraad, Werkprogramma Inspectieraad 2009, april 2009.

Ministerie van BZK, Eindrapportage implementatie Kaderstellende Visie op Toezicht 2005, december 2007.

Ministerie van BZK, Kaderstellende Visie op Toezicht, 2005.

Ministerie van BZK, Kamerbrief Programma Vernieuwing Toezicht, 25 januari 2008.

Staatscourant, Instellingsbesluit Inspectieraad, 27 februari 2007, nr. 41 / pag. 10.

Tweede Kamer, Kaderstellende visie op toezicht, TK, vergaderjaar 2000-2001, 27 831, nr. 1.

Tweede Kamer, Modernisering van de overheid, Tweede Kamer, vergaderjaar 2003-2004, 29 362, nr. 1, p. 35-27.

Bijlage II: Lijst van geïnterviewde personen

(In alfabetische volgorde)

R. Bekker	Secretaris-Generaal Vernieuwing Rijksdienst
A. van den Berg	Programmacoördinator Professionalisering
D. Beuting	Projectleider Frontoffice Chemie/Afval VROM
J. Boonstra	Manager Collectieve Belangen TLN
J. van den Bos	Directeur-Generaal UHB Arbeidsinspectie
L. Bosman	Projectleider Frontoffice Wegvervoer
J. Demmink	Secretaris-Generaal Ministerie van Justitie
A. van der Dool	Beleidsmedewerker Horeca Nederland
R. Dortland	Plv. Inspecteur-Generaal VWA
M. van Essen	Senior Beleidsadviseur NVZ
C. Gorissen	Senior inspecteur IJZ
R. den Hamer	Strategisch adviseur Bureau Inspectieraad
R. Heerings	Secretaris Beleid TLN
J. Hotterbeekx	Projectleider Vernieuwing Toezicht IGZ
J. de Jong	Inspecteur-Generaal STodM
W. Meurs	Hoofdinspecteur IST
A. Muusse	Strategisch adviseur Bureau Inspectieraad
A. Oldenkamp	Hoofd Strategie VWA
J. Opdam	Senior inspecteur IOOV
H. Paul	Inspecteur-Generaal VROM, voorzitter IR
P. Pennekamp	Inspecteur-Generaal IWI
F. de Rijcke	Programmadirecteur E-Inspecties
P. Robben	Programmacoördinator Effectmeting
R. de Rooij	Inspecteur-Generaal IOOV
B. Siregar	Directeur Erfgoedinspectie
M. Schreur	Hoofdinspecteur Agentschap Telecom
W. Schellekens	Hoofdinspecteur IGZ
J. Staal	Algemeen secretaris Bureau Inspectieraad
J. Stam	Directeur Handhaving Justitie
I. Thien	Hoofdinspecteur productveiligheid VWA
J. Thunnissen	Inspecteur-Generaal IVW
J. van Tol	Strategisch adviseur Bureau Inspectieraad
J. Uijlenbroek	Directeur-Generaal OBR BZK
H. van der Vlist	Directeur-Generaal Rechtshandhaving Justitie
J. de Vries	Hoofdinspecteur IJZ
G. van der Wal	Inspecteur-Generaal IGZ
E. Werger	Senior controleur VWA
L. Werther	Beleidsadviseur NVZ

Bijlage III: Samenstelling van de Inspectieraad

Leden Inspectieraad

Agentschap Telecom (M.G. Schreur)
Algemene Inspectiedienst (mr. R. van der Helm)
Arbeidsinspectie (de heer mr. J.A. van den Bos)*
Belastingdienst/Douane (drs. W. Rovers)
Erfgoedinspectie (mw. drs. S.E.B. Siregar)
Inspectie voor de Gezondheidszorg (prof. dr. G. van der Wal)
Inspectie Jeugdzorg (drs. J.F. de Vries)*
Inspectie van het Onderwijs (mw. drs. A.S. Roeters)
Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (mr. H.J.I.M. de Rooij)*
Inspectie voor de Sanctietoepassing (mr. W.F.G. Meurs)
Inspectie Verkeer en Waterstaat (Mr. J. Thunnissen)
Inspectie Werk en Inkomen (drs. P.H.B. Pennekamp)
Staatstoezicht op de Mijnen (J.W. de Jong)
Voedsel en Waren Autoriteit (drs. A.M.W. Kleinmeulman)
VROM Inspectie (dr. ir. H. Paul)*

* = Dagelijks bestuur

Agendaleden

Algemene Rekenkamer (jhr. mr. W.M. de Brauw)
Inspectoraat - Generaal der Krijgsmacht (vice -admiraal ir. M.A. van Maanen)
Belastingdienst (W.A.J.M. Rovers)

Adviserende leden:

Ministerie Binnenlandse Zaken/ DGOBR (de heer dr. J.J.M. Uijlenbroek)
Ministerie van Justitie Directoraat Rechtshandhaving (de heer mr. J. van der Vlist)



About Capgemini

Capgemini, one of the world's foremost providers of consulting, technology and outsourcing services, enables its clients to transform and perform through technologies. Capgemini provides its clients with insights and capabilities that boost their freedom to achieve superior results through a unique way of working – the Collaborative Business Experience™ – and through a global delivery model called Rightshore®, which aims to offer the right resources in the right location at competitive cost. Present in 36 countries, Capgemini reported 2007 global revenues of EUR 8.7 billion and employs over 88,000 people worldwide.

www.capgemini.com

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting division of the Capgemini Group, with a team of over 4,000 consultants worldwide. Leveraging its deep sector and business expertise, Capgemini Consulting advises and supports organizations in transforming their business, from strategy through to execution. Working side by side with its clients, Capgemini Consulting crafts innovative strategies and transformation roadmaps to deliver sustainable performance improvement.

For more information:

www.capgemini.com/consulting



Capgemini Netherlands
Papendorpseweg 100 · Postbus 2575
3500 GN · Utrecht
Tel.: +31(0)30 689 16 13 ·
www.capgemini.com

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of