

<b>1</b>	<b>PROJECTKENMERKEN</b>	<b>1</b>
1.1	AANLEIDING	1
1.1.1	<i>Beoogd resultaat:</i>	1
1.2	DEELPROJECTEN MINISTERIE VAN VROM	1
1.2.1	<i>Deelproject kwaliteitscriteria</i>	1
1.2.2	<i>Deelproject nulmeting</i>	2
1.2.3	<i>Deelproject voorbeelden, modellen en ervaringen</i>	2
1.3	DE DRIE PETTENPROBLEMATIEK VAN DE PROVINCIE	2
1.4	VISIE PROVINCIAAL REGISSEUR OP PROFESSIONALISERINGSTRAJECT MILIEUHANDHAVING	3
1.4.1	<i>Visie op professionalisering</i>	3
1.4.2	<i>Doelstelling professionalisering in de provincie Utrecht</i>	3
1.4.3	<i>De rol van de handhavingspartners</i>	4
1.4.4	<i>De rol van de provinciale regisseur</i>	4
<b>2</b>	<b>DE AANPAK</b>	<b>5</b>
2.1	Globale projectbeschrijving: strategie, fasering project en -doelen	5
2.1.1	<i>Fase 0. Verkenning</i>	5
2.1.2	<i>Fase 1. Planvorming</i>	5
2.1.3	<i>Fase 2. Nulmeting</i>	6
2.1.4	<i>Fase 3. Opzetten van Maatwerkprogramma's</i>	6
2.1.5	<i>Fase 4. Uitvoeren maatwerkprogramma's</i>	7
2.1.6	<i>Fase 5. Evaluatie</i>	7
2.2	OPDRACHTGEVER	7
2.2.1	<i>Commitment: delen van de visie</i>	7
2.2.2	<i>Opdracht van dit project</i>	7
2.2.3	<i>Afbakening van het project</i>	8
2.2.4	<i>Risicobeheersing</i>	8
<b>3</b>	<b>PROJECTBESTURING</b>	<b>9</b>
3.1	ORGANISATIESTRUCTUUR	9
3.1.1	<i>Van drie naar twee pettenproblematiek</i>	10
3.2	PROJECTPLANNING	12
3.3	INFORMATIE EN COMMUNICATIE	13
3.4	FINANCIËN & PERSONELE CONSEQUENTIES	13
3.4.1	<i>Fase 1 Planvorming</i>	13
3.4.2	<i>Fase 2 Nulmeting</i>	13
3.4.3	<i>Fase 3 Opzetten van maatwerkprogramma's</i>	14
3.4.4	<i>Fase 4 Uitvoeren van maatwerkprogramma's</i>	15
3.4.5	<i>Fase 5 Afwikkeling project</i>	15
3.4.6	<i>Overall communicatie middelen 2003-2004</i>	15
3.4.7	<i>Nazorg</i>	15
<b>4</b>	<b>BIJLAGEN</b>	<b>16</b>

# 1 Projectkenmerken

## 1.1 Aanleiding

Binnen de huidige wijze waarop de milieuhandhaving is georganiseerd, is de kwaliteit van de handhaving onvoldoende gewaarborgd. Er is veel versnippering onder de milieuhandhavinginstanties en het overlegcircuit hiervan zou efficiënter kunnen. De wijze van handhaving is niet eenduidig en veel wetgeving wordt niet adequaat gecontroleerd. Dat maakt de handhaving als sluitstuk van de beleidscyclus kwetsbaar.

Het ministerie van VROM, de VNG en de UvW hebben op 28 januari 2002 afspraken gemaakt over het in te zetten verbeteringstraject voor de professionalisering van de milieuhandhaving. Dat verbetertraject richt zich op de waarborging van de kwaliteit van de organisaties die handhaven. De beoogde sporen voor verbetering zijn vooralsnog: 'grijs' (= milieuhygiëneregelgeving) en 'blauw' (= waterkwaliteitsregelgeving), wel zijn provincies vrij om de reikwijdte van het verbeteringstraject te verbreden naar 'rood' (= bouw- en ruimtelijke ordeningsregelgeving) en 'groen' (= natuur- en landschapsregelgeving) en overige handhavingstaken. De kwaliteitscriteria kunnen worden gebruikt voor het verbeteren van de uitvoering van zowel inrichtingsgebonden als niet-inrichtingsgebonden handhavingstaken (werken, buitengebied, ketenbeheer). De begrenzing van het landelijke proces tot het grijze en blauwe kleurspoor vindt zijn oorzaak in de hanteerbaarheid van het project. De minister wil eerst (gedragen) overeenstemming over de kwaliteit van de handhaving en vervolgens aanpassing van de handhavingorganisaties. De organisatievorm zal de inhoud in deze volgen, "einddoel zal een gedragen samenwerkingsvorm zijn".

De Provincie Utrecht heeft in het professionaliseringstraject de regietaak. Die rol vloeit voort uit de bestuursovereenkomsten en bestaat uit: 'stimuleren, coördineren, duwen en sturen. Het is de provincies gebleken dat het stelsel van samenwerken op basis van de bestuursovereenkomst niet voldoende waarborg en garantie kan bieden voor de professionele kwaliteit van de uitvoering van de handhavingstaken. Daarom krijgt de provincie een instrument voor de uitoefening van haar regietaak, de wet verbetering handhavingstructuur. Tot eind 2004 krijgen de handhavingpartners echter eerst de gelegenheid om, op basis van een gemeen gedragen kwaliteitsniveau (set basiseisen) voor de handhaving, de handhaving te professionaliseren. Samenwerking is hierbij de weg tot het doel.

### 1.1.1 Beoogd resultaat:

Het beoogde resultaat is het in gang brengen van een verbeteringsproces ten behoeven van goed afgestemde handhavingorganisaties voor het blauwe en grijze spoor. Doel van dit proces is om de kwaliteit en effectiviteit van de handhaving structureel te verbeteren, zodat de handhaving in Provincie Utrecht in 2005 op niveau is. Kortom het waarborgen van de kwaliteit van de handhaving bij de gezamenlijke handhavingorganisaties.

Het niveau is met de kwaliteitscriteria bepaald, dat wil zeggen qua elementen op basis van de indicatoren. Qua diepgang (ambitieniveau) is er ruimte voor een range (min – max. – variant).

## 1.2 Deelprojecten ministerie van VROM

Het ministerie zal gedurende het professionaliseringstraject via deelprojecten handreikingen bieden. Deelprojecten zijn: 'Kwaliteitscriteria' (zie bijlage voor de vastgestelde set kwaliteitscriteria, versie 1-11-02), 'Nulmeting' en 'Voorbeelden, modellen en ervaringen'.

### 1.2.1 Deelproject kwaliteitscriteria

De set kwaliteitscriteria is gebaseerd op het zgn. "Adequate handhavingproces" van de Landelijke Coördinatiecommissie Milieuwethandhaving (LCCM), zie bijlage voor model. Om te bepalen of de handhavingorganisatie aan een bepaald criterium voldoet, zijn 'elementen' (indicatoren) ontwikkeld,

uitgewerkt in minimelementen en facultatieve elementen. De definitieve set bestaat uit 19 criteria, 55 verplichte- en 18 facultatieve indicatoren. Slechts indien de handhavingorganisatie aan alle minimelementen invulling geeft, voldoet de handhavingorganisatie aan het bewuste criterium. De facultatieve elementen bevatten suggesties voor de verdere verbetering van de handhaving(-organisatie). Professionaliteit houdt ook in: constant verbeteren.

### 1.2.2 Deelproject nulmeting

De nulmeting bestaat uit een zelfevaluatie (vragenlijst op basis van de kwaliteitscriteria) en een verificatiegesprek bij de 600 handhavingorganisaties. De partners waar de meting bij plaats moet vinden zijn: de 33 gemeenten, de Provincie Utrecht zelf en de Waterschappen. De financiering van de verificatiegesprekken is Europees aanbesteed. Accountantsbureau's (6) krijgen de gelegenheid in te tekenen. Bureau DHV heeft de opdracht gekregen om op basis van de vastgestelde kwaliteitscriteria de vragenlijst voor het verificatiegesprek te ontwikkelen. Binnen het IPO wordt een conceptvragenlijst ontwikkeld, die bij een groep vrijwillige handhavingorganisaties getest zal worden (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht;DWR). De ontwikkeling van de vragenlijst zal in lijn van realisering van de kwaliteitscriteria (bottum-up) tot stand komen.

### 1.2.3 Deelproject voorbeelden, modellen en ervaringen

In aanvulling op de criteria zullen voor sommige onderwerpen nog landelijke inhoudelijke normen worden ontwikkeld of modellen die de implementatie kunnen vergemakkelijken. (Aantal criteria of elementen kunnen daarom nog wijzigen.) VROM zal in samenwerking met het IPO Regiegroep handhaving instrumenten aanleveren zoals formats en een informatiesysteem. Benchmarking is een principe dat de partners de gelegenheid geeft om met goede voorbeelden ook goede sier te maken.

Maar ook zonder deze voorbeelden ontslaat het de handhavingorganisatie niet van haar taak om zelf keuzes te maken en de handhaving op goede wijze (conform de criteria) uit te voeren. Afwachten is ongewenst.

## 1.3 De drie pettenproblematiek van de provincie

De provincie werkt langs verschillende lijnen, met verschillende instrumenten, aan het de kwaliteit van de milieuhandhaving. Deze verschillende lijnen brengen ook verschillende verantwoordelijkheden en rollen met zich mee. In dit kader doel ik op:

1. de eigen handhavingbevoegdheden (eerstelijns), zoals die krachtens de Wet milieubeheer en de Wet bodembescherming;
2. de rol als regisseur van de bestuursovereenkomst samenwerking milieuhandhaving en verantwoordelijke voor de Servicepunten handhaving;
3. en de rol als regisseur van het proces van professionalisering.

Hoewel deze verschillende verantwoordelijkheden en rollen alle staan in het licht van een gezamenlijk doel, kunnen in de alledaagse praktijk spanningen ontstaan. Zo geldt ook voor de eigen handhaving door de provincies vermoedelijk dat deze nu nog niet op alle punten aan de kwaliteitscriteria voldoet, en is ook bekend dat het soms lastig is om de provinciale inzet voor samenwerkingsprojecten in de handhaving goed te regelen. In dit plan wordt het professionaliseringstraject apart gezien van de regierol in de bestuursovereenkomst, die hier daarom ook niet verder zal worden beschreven. Goede afstemming tussen beiden regisseurs (projectleiders) is echter wel een voorwaarde. Zoals het professionaliseringstraject, kent het reeds gelopen traject van de bestuursovereenkomst een eigen evaluatiefase.

Handvaten regietaak: IPO-notitie Provinciale regie in het proces van professionalisering van de milieuhandhaving

In de IPO-notitie 'Provinciale regie in het proces van professionalisering van de milieuhandhaving' wordt uiteengezet wat de partners van de provincie mogen verwachten. Voor succesvolle professionalisering zullen voor 2005 een aantal randvoorwaarden moeten worden gerealiseerd.

Randvoorwaarden betreffende de kwaliteitscriteria. IPO zal de discussie begeleiden die uiteindelijk moet leiden tot een amvb voor de kwaliteitscriteria.

De provincies wordt gevraagd helder om te gaan met de verschillende petten die zij hebben op het terrein van de milieuhandhaving. Over de afbakening van de provinciale regierol en de tweedelijns-inspectierol wordt een protocol ontwikkeld.

Over de nulmeting stelt de provincie een rapportage op hoe de handhavingorganisaties aan de kwaliteitscriteria voldoen, die gezamenlijk in IPO-verband tot een landelijke rapportage zullen worden gesmeed. IPO zal dan een aanzet tot analyse van de resultaten en aanbevelingen geven.

Onder aanvoering van de provincie zullen de handhavingorganisaties zelf een plan van aanpak opstellen hoe zij denken voor 1-1-2005 kwaliteit in de eigen handhavingorganisatie te waarborgen en onder welke voorwaarden. De provincie geeft hierover een bestuurlijk oordeel en waar mogelijk zal ze positieve ontwikkelingen ondersteunen en negatieve sanctioneren (interventie).

#### **1.4 Visie provinciaal regisseur op professionaliseringstraject Milieuhandhaving**

##### 1.4.1 Visie op professionalisering

Het professionaliseringstraject is er op gericht dat partners bewust omgaan met de manier waarop zij handhaving inzetten om in hun gebied milieudoelstellingen te bereiken. Het gaat hierbij enerzijds om het maken van strategische keuzes en anderzijds om de manier waarop die keuzes worden omgezet in concrete activiteiten. Het motto "De goede dingen doen en deze goed doen" is hierop dus sterk van toepassing.

Kwaliteitszorg wordt als belangrijk middel gezien om het consequent doorvoeren van dit motto te waarborgen. Kwaliteitszorg is niet alleen gericht op het beheersen van risico's (statisch), maar ook op het continu werken aan verbetering (dynamisch). De klanten en de maatschappij veranderen voortdurend en hierop moet je als professionele organisatie kunnen inspelen. Dit vraagt veel van de medewerkers, die bekwaam moeten zijn voor de uitvoering van hun functie en tevens oog moeten hebben voor verbetering.

De statische en dynamische kant van kwaliteitszorg zijn beide onmisbaar en houden elkaar in balans. De kwaliteitscriteria die nu landelijk zijn vastgesteld, bevatten zowel statische en dynamische aspecten van kwaliteitszorg, waarbij de nadruk ligt op de statische vastlegging van werkwijzen.

##### 1.4.2 Doelstelling professionalisering in de provincie Utrecht

Professionalisering is een continu proces. Wanneer eind 2004 opnieuw een statusmeting wordt uitgevoerd op de mate waarin de handhavingpartners voldoen aan de kwaliteitscriteria, dan wordt niet alleen gekeken naar de statische kant (Is alles vastgelegd?). De Provincie zal ook met name kijken naar de mate waarin binnen de verschillende organisaties een dynamisch proces van verbeteren is ontstaan. Immers, zonder verbetering, het continu hoger leggen van de lat, verwordt een kwaliteitssysteem al snel tot een stoffig handboek.

In de stuurgroep voor dit project zal de provinciaal regisseur een aantal uitdagende, meetbare doelstellingen neerleggen, die voor alle handhavingpartners zullen gaan gelden. Deze doelstellingen zullen verder gaan dan het "droog" voldoen aan de kwaliteitscriteria op 1 januari 2005. Ook de borging van de gerealiseerde verbeteringen in de organisatie moet aantoonbaar zijn.

### 1.4.3 De rol van de handhavingspartners

Elke handhavingspartner heeft de verantwoordelijkheid voor het realiseren van bovenstaande doelstellingen. Elke handhavingspartner, dus ook de gemeenten die taken hebben uitbesteed aan samenwerkingsverbanden.

Van handhavingspartners wordt verwacht dat zij serieus aan de slag gaan met het professionaliseringstraject. Hiertoe stellen zij een verbeterplan op, waarin zij aangeven hoe zij de doelstellingen in 2004 denken te gaan halen. Daarbij is zeer belangrijk dat dit niet resulteert in vele wielen die in de provincie opnieuw worden uitgevonden. Samenwerking, het uitwisselen van kennis, informatie en ervaringen is een belangrijke voorwaarde om met beperkte capaciteit het maximale er uit te halen. Daarnaast is het samen werken aan verbetering stimulerender en gewoon leuker dan als ieder apart werkt.

Om zo goed mogelijk te kunnen samenwerken, zullen afspraken gemaakt worden over de volgorde waarin de kwaliteitscriteria in 2003/2004 ingevuld zullen worden (zgn. ijkmomenten). Hierdoor kan zicht gehouden worden op de voortgang van het professionaliseringstraject en knelpunten die daarin optreden.

### 1.4.4 De rol van de provinciale regisseur

De provinciale regisseur ziet het als zijn verantwoordelijkheid om de partijen zo goed mogelijk te faciliteren in het professionaliseringstraject. Dit betekent dat zij expliciet de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen bij de partners laat liggen. Echter, daar waar de voortgang en effectiviteit van de professionalisering gestimuleerd kunnen worden door het organiseren van kennisuitwisseling op welke wijze dan ook, neemt de Provincie graag actie. Tevens bewaakt zij de voortgang en zal zij in gesprek gaan met partners die achterblijven. Het op gang houden van de communicatie is het kernwoord in de benadering van de regierol. Voorbeelden van communicatievormen zijn bijvoorbeeld een ronde langs bestuurders om de resultaten van de zelfevaluatie te bespreken, het instellen van een "vliegende brigade" om met partners mee te denken over hun verbeterplan, een website waarop goede voorbeelden zijn te vinden en het organiseren van deelprojectgroepjes.

In de doelstellingen voor het professionaliseringstraject wordt niet gesproken over structurele samenwerking tussen handhavingspartners. Samenwerking wordt gezien als middel, als cement om professioneel te kunnen werken en niet als doel. Daar waar verdergaande samenwerking echter gewenst is om aan de kwaliteitscriteria te kunnen voldoen, zal de regisseur pro-actief de partijen benaderen die hiermee voordeel zouden kunnen behalen.

## 2 De aanpak

### 2.1 Globale projectbeschrijving: strategie, fasering project en -doelen

Ten behoeve van inzicht in het standpunt van hoe de handhavingorganisaties in Provincie Utrecht ten opzichte van het professionaliseringstraject staan en hoe zij globaal gezien nu handhaven (kennis) zijn in het kader van de voorbereiding oriënterende gesprekken gehouden. Daarnaast zijn voor informatievoorziening zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau diverse presentaties door de provincie verzorgd. Gebleken is dat de handhavingorganisaties ook door hun koepelorganisaties geïnformeerd zijn, maar dat dit niet altijd optimaal gebeurt.

Zowel tijdens het proces van totstandkoming van de criteria als bij de genoemde gesprekken en informatievoorziening is een weerstand bij de partners geconstateerd. Die weerstand betreft:

- gevoelens van bedreiging van de autonomie;
- onbekendheid van wat er op de partners afkomt;
- een inschatting dat de eigen middelen niet toereikend zijn voor de te leveren inspanningen (ten behoeven van de nulmeting, alswel ten behoeven van de kwaliteitsborging);
- gevoel van gebrek aan waardering voor eigen initiatieven, zoals verbetertrajecten integrale handhaving.

Het is van groot belang voor het welslagen van het in het vervolg kortweg te noemen PHH traject dat deze gevoelens onderkent worden en gezamenlijk naar oplossingen wordt gekeken. In de strategie van dit projectplan is nadrukkelijk beoogd rekening te houden met deze weerstand.

Tijdens het deelproject kwaliteitscriteria is gebleken dat er een discussie plaats vond gevoed door de tegenstelling 'het ambitieniveau dient bepaald te worden door het bevoegd gezag' en geen (te) inhoudelijke criteria (positie handhavingpartners en VNG) versus 'alle handhavingorganisaties zullen een gelijke kwaliteit moeten beogen' (positie VROM en provinciale regisseurs). Met het deelproject kwaliteitscriteria is getracht deze discussie op een hoger plan te brengen en naar het schijnt is dit aardig gelukt. De criteria gezamenlijk kennen samenhang naast een groeimogelijkheid gedurende het traject. Deze groeimogelijkheid wordt in dit projectplan nadrukkelijk als uitgangspunt gekozen. Alleen dan wordt draagvlak voor het professionaliseringstraject mogelijk geacht. Aldus zijn de projectfasen en hun doel:

#### 2.1.1 Fase 0. Verkenning

Gesprekken met provincie en partners.

**Resultaat:** inzicht in standpunt en kennis van de partners en aandachtspunten voor het vervolgtraject.

#### 2.1.2 Fase 1. Planvorming

Het opstellen van het projectplan zal een enigszins interactief karakter hebben, wil het in het licht van de genoemde weerstand door de partners gedragen worden (Covey: 'van buiten naar binnen werken'). Ten behoeve van ondersteuning van de provinciale regietaak zal gebruik worden gemaakt van diensten die reeds door anderen werden verleend. Daarbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld de CIP's (Coördinatie- en informatiepunten Handhaving Milieuwetgeving, drie in totaal in de Provincie Utrecht) die nu zorgen voor de afstemming van de handhavinginspanningen van gemeenten, milieudiensten, provincie, strafrechtelijke handhavers, waterkwaliteitsbeheerders en Rijk.

**Resultaat:** Concretisering van de te bewandelen route, inkadering van het project door vaststelling van grenzen en deelnemers, toetsing van het plan door de partners, bestuurlijk fiattering van planroute en vereiste middelen en tenslotte bekendheid bij de partners over het vervolg van het proces.

### 2.1.3 Fase 2. Nulmeting

De provincie coördineert de nulmeting. De partners zullen hiertoe gevraagd worden om een representant van hun organisatie aan te wijzen, waarmee het contact voor en tijdens de nulmeting wordt onderhouden. Vanuit het project kan er behoefte zijn aan aanvullende informatie. Zowel informatie vanuit de projectstructuur (bijvoorbeeld CIP's), als voortkomend uit de specifieke eigen handhavingactie van de betreffende partner (sommige gemeenten zijn bezig met integrale handhaving of kwaliteitsverbetering). Maar ook valt te denken aan hoe om te gaan met terugkoppeling in de organisaties over tussenresultaten. Vanuit de Utrechtse situatie kan dan een aanvullende vragenlijst worden geformuleerd (interne toets).

Gedacht wordt om de partners met het oog op de gekonsteerde weerstand optimaal te ondersteunen bij het invullen van de formulieren door regionale invulbijeenkomsten voor hen te organiseren. Voordeel is dat er geen interpretatieverschillen ontstaan en reeds een eerste indruk kan worden verkregen. Ten behoeven van de verificatie (externe toets) zullen de partners op de hoogte (moeten) worden gesteld over de procedure, werkwijze en terugkoppeling over de resultaten.

Naast de inspanning om de zelfevaluaties te beoordelen, zal van de provincie als handhavende instantie eveneens een nulmeting (zelfevaluatie en verificatie) worden gevraagd.

**Resultaat:** Iedere partner heeft de vragenlijst ingevuld. Dit wordt bereikt door het bieden van optimale ondersteuning inzake de (eigen) nulmeting aan de partners. Rapportage aan VROM en aan besturen (ex- en intern). De partners zijn op de hoogte van het vervolg.

#### Intermezzo: randvoorwaarden toekomstige samenwerking

Als principe van organische groei is in beginsel van dit proces elke handhavingorganisatie er voor verantwoordelijk om zelf de maatregelen te treffen die tot een gewaarborgde professionele kwaliteit leidt. "Dat wil echter allerminst zeggen dat elke organisatie de verbetering alleen binnen de eigen organisatie kan en mag zoeken" (citaat IPO-notitie). De leidende gedachte is dat de afspraken tussen minister en o.a. VNG en UvW dat niet het model (bijvoorbeeld DCMR constructie) voor op staat, maar dat uit de inhoud (resultaat nulmeting en benodigde verbetering) de vorm van de samenwerking bepaald. Het initiatief ligt dus bij de partners en samenwerking is een van de opties.

Maar het is zeker niet uitgesloten dat de vereiste verbetering te vinden is door een passende vorm van structurele samenwerking in de regio te zoeken. Bundeling van de uitvoering van handhavingstaken, al dan niet gecombineerd met andere taken, is daarbij een mogelijkheid. Mochten bijdragen in die richting uitblijven ziet de provincie Utrecht zich genoodzaakt te interveniëren.

### 2.1.4 Fase 3. Opzetten van Maatwerkprogramma's

Naar aanleiding van de landelijke resultaten zal de provincie een aantal scenario's schetsen voor de aanpak van het verbeterproces in haar provincie. Deze scenario's worden tijdens een bijeenkomst (c.q. regionale bijeenkomsten) bestuurlijk beproefd, zodat beleidsontwikkeling kan gaan plaatsvinden bij de partners (aandachtspunten zijn o.a.: mate van kwaliteitsniveau (per processtap van het adequate handhavingproces: doelen & condities, strategie en werkwijze, uitvoering en evaluatie, óf per handhavingseenheid (regionaal of verticaal)). Doel van die bijeenkomst kan het genereren van verbeterteams uit eigen gelederen van de partners zijn die gezamenlijke maatwerkprogramma's ontwikkelen (*vanuit perspectief van autonomie*). Het principe van benchmarking geeft ruimte aan het individueel uitblinken van partners die reeds initiatieven tot verbetering namen (*perspectief van gebrek aan waardering*). Doel kan ook zijn om ten behoeven van ondersteuning een 'vliegende brigade' op te zetten (vergelijk trajecten zoals de implementatie van het Vuurwerkbesluit). Voor een vliegende brigade zijn meerder varianten mogelijk (mobiel, stationair etc). Het *perspectief van optimale facilitering* is dan leidend. Het deelproject 'voorbeelden, modellen en ervaringen' zal tegen die tijd voorbeelden van verbeterplan, proces en andere handreikingen aanleveren.

Ten behoeven van de vraag of de maatwerkprogramma's ook daadwerkelijk resulteren in de daadwerkelijke verbetering dient een overall plan van de provincie gerealiseerd te worden. Verbeterplannen en deelprojecten zullen bestuurlijk gefiatteerd moeten worden.

Ten behoeve van de aftrap naar de volgende, uitvoerende, fase kan een startbijeenkomst wenselijk zijn.

**Resultaat:** Helderheid inhoud en proces maatwerkprogramma. Afspraken over de ijkmomenten.

### 2.1.5 Fase 4. Uitvoeren maatwerkprogramma's

Inzet van fase 4 is dat de partners de organisatie verbeteren volgens het verbeterplan uit fase 3. Een en ander conform de deelprojecten (of in vliegende brigadestructuur?) zoals deze in fase 3 geformuleerd zijn. Tussentijdse evaluaties (op ijkmomenten) en presentaties resulteert in beeld van stand van zaken en overzicht van knelpunten. Fase 4 wordt afgerond met een statusmeting die input zal zijn voor de slotbijeenkomst. Die slotbijeenkomst levert output voor vervolgstappen.

**Resultaat:** De uitvoering loopt langs de ijkmomenten.

Uitvoering van verbeteringslag (achterblijvers zijn op minimum kwaliteitsniveau), bekendheid kwaliteitsniveau bij de partners (beeld facultatieve kwaliteitsniveau) en bekendheid achterblijvers. Een blauwdruk voor de toekomst.

### 2.1.6 Fase 5. Evaluatie

**Resultaat:** evaluatie van proces

## 2.2 Opdrachtgever

- Opdrachtgever van het traject 'Professionalisering handhaving provincie Utrecht' Gedeputeerde staten is opdrachtgever, waarbij de gedeputeerde Milieu, Peter Rombouts, gedelegeerde opdrachtgever is.
- Gedelegeerde en ambtelijke opdrachtgever professionalisering van de eigen handhavingorganisatie provincie Utrecht is de adjunct-directeur van de Dienst WEM (ambtelijke regisseur), Rob Rijnders. De verantwoordelijke voor de eigen provinciale handhavingorganisatie zijn de managers handhaving, waarbij één contactpersoon is.

### 2.2.1 Commitment: delen van de visie

Verbetering van de kwaliteit van de handhavingorganisaties vereist het hebben en delen van de visie dat:

1. Bestuurlijke commitment een voorwaarde voor welslagen  
Het bestuur moet het PHHtraject ondersteunen en uitdragen. Tevens zal ieder bevoegd gezag, dat wil zeggen de bestuurders (portefeuillehouder) ook richting moeten geven aan de handhaving. Kortom de bestuurder heeft twee petten;
2. Erkenning van de relatie tussen samenhang in de kwaliteitscriteria en samenhang maatwerkprogramma (ijkmomenten);
3. Onderschrijven van het motto: "De keten is zo sterk als de zwakste schakel". Samenwerking is een voorwaarde om tot verbetering te komen. De afspraken in de Bestuursovereenkomst zijn hierin leidend;
4. Ieder bevoegd gezag heeft eindverantwoordelijkheid voor eigen niveau.
5. Alle partners staan voor de zelfde uitdaging en zullen de opdracht zo goed mogelijk willen volbrengen. Transparantie is hiertoe een vereiste, dit geldt evenzeer voor de eigen provinciale organisatie naar de partners.

### 2.2.2 Opdracht van dit project

Een projectgroep in het leven roepen en leiden met als opdracht het in gang brengen van een verbeteringsproces ten behoeve van goed afgestemde handhavingorganisaties waarin de kwaliteit van de handhaving is gewaarborgd, te weten voor het blauwe en grijze spoor. Die verbetering is meetbaar te maken door vergelijking van de resultaten op de kwaliteitscriteria tijdens en aan het eind van het



verbeterproject met die van de nulmeting. Hiertoe dienen ijkmomenten te worden afgesproken (op basis van de landelijk voorgestelde), die halfjaarlijk zullen worden gemeten. Tevens dient het verbeterproces zo ingezet te worden dat de partners aan alle fasen deelnemen.

De opdracht per fase:

- Fase 1: Zorgdragen voor een gedragen projectplan (provincie en partners) tot aan de besluitvorming. Communicatie naar de partners;
- Fase 2: Zorgdragen voor de realisatie van de analyse van de resultaten, de provinciale rapportage en de communicatie naar de partners;
- Fase 3: Begeleiding van het tot standkomingsproces maatwerkprogramma's (vliegende brigade staat op zich zelf), zorgdragen voor input tbv ijkmomenten en controle op de tussenresultaten door middel van rapportage;
- Fase 4: toezicht houden (m.b.v. afgesproken ijkmomenten) of de verbetering wordt uitgevoerd conform de maatwerkprogramma's en zorgdragen voor tussen- eindrapportages.

### 2.2.3 Afbakening van het project

- Het project wordt opgestart ten behoeve van de 33 gemeenten, 2 waterschappen (Waterschap Vallei en Eem en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden) en de provinciale organisatie van de provincie Utrecht.
- Het project is gericht op de kwaliteit van de organisaties die handhaven en niet op het daadwerkelijk uitvoeren van handhavingacties;
- Buiten de opdracht van de projectgroep valt: het nemen van besluiten (wel leveren van inhoud aan de besluitvormers), interventie naar de partners (taak regisseurs), verantwoordelijkheid inhoud van de resultaten (producten deelprojecten VROM, noch kwaliteit maatwerkprogramma's) en de bereidheid van partners om de benodigde menskracht ter beschikking te stellen;
- Wanneer het proces om niet nader genoemde redenen vertraagt, kan dit consequenties hebben voor tijd, geld, informatie, kwaliteit en organisatie. De projectgroep geeft aan de opdrachtgever aan welke consequenties er zijn en doet een voorstel voor het opvangen hiervan.

### 2.2.4 Risicobeheersing

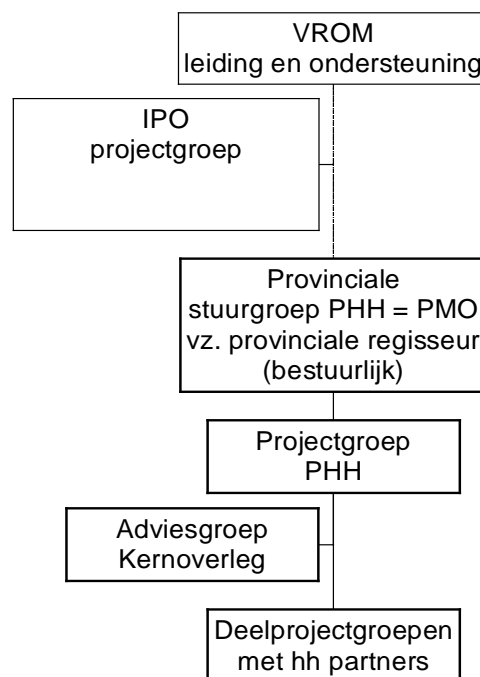
- Adequate communicatie is een succesfactor gedurende het gehele traject
- Eerdere ervaring leert dat de dubbele taak om enerzijds resultaat af te dwingen en anderzijds de opdracht om draagvlak bij en medewerking van de partners te bereiken op gespannen voet staat. Voor verbetering zullen de autonomie van de partners en draagvlak vertrekpunt zijn. Mochten de resultaten daar echter aanleiding toe geven, dan zal de provincie, wiens regietaak hiertoe noodzaakt, in het uiterste geval verbetering afdwingen. Bovengenoemde spanningsveld is daarom een aandachtspunt voor allen die bij het project betrokken zijn: provincie en partners!

### 3 Projectbesturing

#### 3.1 Organisatiestructuur

De projectstructuur wordt onderstaand uiteen gezet. Alvorens een kanttekening:

- Het project PHH is vergelijkbaar met ieder ander samenwerkingsproject, maar het is geen doorsnee handhavingproject. Het project is gericht op de kwaliteit van de organisaties die handhaven en niet op het daadwerkelijk uitvoeren van een handhavingsactie. Het kan dus een grote impact hebben op het dagelijks functioneren van elk van de partners.



De projectstructuur bestaat uit de volgende eenheden:

- Opdrachtgever PHH traject = G.S. en gedelegeerd naar de bestuurlijke provinciale regisseur, de gedeputeerde P. Rombouts. De bestuurlijke regisseur wordt ondersteund door de ambtelijke regisseur R. Rijnders;
- De commissaris van de Koningin B. Staal neemt zo nodig de bestuurlijke regisseurstaak waar;
- De projectleider van het PHH traject is S. Krijger. Zij is de auteur van het projectplan, is secretaris van de stuurgroepbijeenkomst (agenda-onderdeel in PMO, extra ingelaste PMO's) en voorzitter van de projectgroep;
- Stuurgroep PHH traject zal het PMO (circa 20 leden) zijn en niet een groep vertegenwoordigers van de deelnemende partners zoals aanvankelijk beoogd. De vereiste slagvaardigheid voor het traject zal echter tot frequentere bijeenkomst dan 2 maal per jaar noodzaken. Daarmee is de

hieronder genoemde klankbordfunctie van het PMO komen te vervallen<sup>1</sup>. Is verantwoordelijk voor het sanctioneren van het projectplan en het proces, het realiseren van de randvoorwaarden van het project, het beoordelen van de resultaten, het bewaken en bijsturen van de activiteiten en het terugkoppelen naar de achterban. Deze groep wordt voorgezeten door de bestuurlijke provinciale regisseur;

- Projectgroep PHH, een groep bestaande uit provinciale medewerkers en waar mogelijk vertegenwoordigers van handhavingpartners (gemeenten (gedetacheerd), Waterschappen, CIP's, een medewerker van de Milieudiensten). Is verantwoordelijk voor het organiseren van de projectactiviteiten, analyse van de resultaten, het faciliteren van het proces van verbetering dat elke projectdeelnemer in gaat en het bewaken van en communiceren over de voortgang. De CIP-ers zijn een belangrijk regionaal steunpunt voor de projectgroep, maar zouden ook onderdeel kunnen uitmaken van de projectgroep;
- Deelproject-/werkgroepen, die aspecten van het project gezamenlijk gaan uitwerken, om het vervolgens aan alle projectdeelnemers ter beschikking te stellen. Deze groepen kunnen geleid worden door bijvoorbeeld een CIP-er of een medewerker van een gemeente of milieudienst.
- Ambtelijke Klankbordgroep PHH, verantwoordelijk voor het leveren van ideeën voor de aanpak van het project of delen daarvan en het toetsen van plannen. De klankbordgroep wordt gevormd door het Kernoverleg en is adviseur van de projectleider.
- Projectdeelnemers; alle handhavingpartners die actief werken aan het verbeteren van de eigen handhavingorganisatie en ervaringen en kennis willen delen met andere deelnemers. Omdat het project behoorlijke impact kan hebben op de projectdeelnemers, wordt elke handhavingpartner aangeraden binnen de eigen organisatie een (kleine) projectorganisatie op te zetten die de ontwikkeling van de kwaliteit van de handhaving coördineert.
- Voor kennis van de werking van de handhavingsamenwerking wordt voor het meedenken over de te bewandelen weg gesteund op de ervaring en deskundigheid van de BOK coördinator, Mr. M. Schouten.
- Bij ondersteuningstaken door de regionale Coördinatie en informatie Punten (CIP's) (Utrecht, Eemland en VRR) t.b.v. het PHH traject wordt gedacht aan: inhoud leveren te weten: handhavings-/nalevings-/gedoogstrategie, 'oog- en oorfunctie voor Provincie Utrecht, distributie van informatie en eventueel een werkgroep voorzitten of aan deelnemen.

### 3.1.1 Van drie naar twee pettenproblematiek

Het traject bestuursovereenkomst (BOK), en regie daarover, wordt als een separaat spoor beschouwd dat een eigen evaluatieproces kent. De drie-pettenproblematiek is daarmee gereduceerd tot twee. Voor de provincie als regisseur en handhavende partner wordt in deze structuur als volgt opgevangen:

- De provinciale regisseur is G.S.. G.S. delegeert de dagelijkse activiteiten van deze rol aan de gedeputeerde P. Rombouts. Hij geeft namens G.S. opdracht voor het project. G.S. stuurt bij monde van de gedeputeerde bij, als handhavingpartners niet meekomen. Ten aanzien van de provincie als handhavingpartner geeft G.S. in overleg met de ambtelijke organisatie het provinciaal ambitieniveau aan (range is bepaald door de minimum – maximumrange van de kwaliteitscriteria), waaraan de organisatie moet voldoen (zowel bestuurlijk als ambtelijk!).
- De provincie als handhavende partner wordt aangestuurd door een ambtelijke opdrachtgever (directeur of gedelegeerd naar één van de managers handhaving), die over de voortgang van het project binnen de provincie rapporteert aan G.S., via de gedeputeerde.

#### Ondervanging knelpunt

Het knelpunt dat in deze constructie zou kunnen optreden is dat de verbeterpunten voor het bestuurlijke deel van de provincie, door henzelf moeten worden bewaakt op voortgang. Door over deze voortgang net als alle handhavingpartners ook te rapporteren in de reguliere projectrapportages

---

<sup>1</sup> Bestuurlijke Klankbordgroep PHH, verantwoordelijk voor het leveren van ideeën voor de aanpak van het project of delen daarvan en het toetsen van plannen. De klankbordgroep wordt gevormd door het PMO (bestuurlijk) en is adviseur van de stuurgroep

(naar de stuurgroep/het PMO) wordt transparant gemaakt welke activiteiten de provincie zelf als handhavingpartner heeft opgepakt.

### 3.2 Projectplanning

Projectplanning Professionalisering Handhaving provincie Utrecht		
Activiteiten per fase	Resultaten	Globale planning
<b>Fase 0: Verkenning</b> Gesprekken provincie en partners Rapportage provincie	Inzicht standpunt en kennis partners Inzicht aandachtspunten voor vervolg	Eind oktober 2002 Half november
<b>Fase 1: Planvorming</b> Opstellen detailplanning fase 1 Opstellen concept projectplan Bepalen grenzen en deelnemers project Bepalen bestuurlijk/ambtelijk traject Projectplan toetsen met partners Projectplan finaliseren Projectplan bestuurlijk afzeggen Inrichten projectorganisatie Communicatie naar partners	Tijds- en activiteitenplanning fase 1 gereed Concept projectplan met uitgewerkte fase 1 Project is ingekaderd Route projectplan vastgesteld Inhoudelijk door partners gedragen plan Projectplan gereed voor akkoord Inhoudelijk/financieel bestuurlijk gedragen plan Projectgroepleden benoemd Partners op de hoogte van projectplan versie 1.0	Half november Half november Half november Half november Begin december (PMO) Begin december Januari/ februari 2003 Februari Februari
<b>Fase 2: Nulmeting</b> Opstellen detailplanning fase 2 Formuleren aanvullende info behoefte vanuit project Verspreiden zelfevaluatie vragenlijst Organiseren proefsessie  Organiseren externe toets  Completeren zelfevaluatie  Afspraak van verificateur met elke hh-org.  Uitvoeren externe toets (gesprek) Bestuurlijk vaststellen van zelfevaluatie + verificatieresultaat (en reactie bij) Toezending door hh-org. van resultaat aan Provincie Utrecht 1 <sup>e</sup> weergave resultaten Verwerken resultaten nulmeting (amb. + best.) en bekrachtiging GS Bespreking in MWLN Rapporteren Partners/Communicatie naar Partners Opstellen en publiceren landelijke rapportage & IPO biedt resultaten aan VROM aan	Tijds- en activiteitenplanning fase 2 gereed Aanvullende vragen gereed voor toevoegen aan zelfevaluatie Alle partners hebben de zelfevaluatie in huis De interpretatie van de criteria is uniform. Er is een eerste indruk. Partners zijn op de hoogte van de procedure voor toetsing Het verificatiebureau heeft van alle partners volledig ingevulde vragenlijst ontvangen (via website) Verificateur heeft met alle hh-partners een afspraak Zelfevaluatie extern getoetst Bekendheid hh-partners eigen status quo  Provincie beschikt over de resultaten zelfevaluatie. + verificatierapport  Provinciaal overzicht  Openbaarmaking door Provincies & partners zijn op de hoogte van vervolg proces IPO geeft landelijk beeld & Staatssecretaris/minister heeft beeld + advies	Januari Eind december/begin jan 2003 Half december 9 januari  Eind januari  27 januari  13-jan – 14 feb  28 jan – 28 feb vóór 18 maart  uiterlijk 18 maart  10 april maart/begin april 15 april 24 april na 24 april  eind april
<b>Fase 3: Opzetten van maatwerkprogramma's</b> Opstellen detailplanning fase 3 Organiseren bijeenkomst tbv beleid  Aanreiken voorbeeldplannen  Opstellen verbeterplan per partner (evt. ondersteund door prov.: vliegende brig.)  Bundelen verbeterplannen tot overall plan met gezamenlijke deelprojecten  Afzeggen deelplannen en overallplan  Organiseren werkgroepen Organiseren startbijeenkomst	Tijds- en activiteitenplanning fase 3 gereed • Mening partners over "aanvliegroute" bekend • Gezamenlijk afgestemde ijkmomenten Partners hebben voorbeeld van verbeterplan en – proces  Partners hebben alle een verbeterplan  Overall plan provincie gereed  Bestuurlijk akkoord voor verbeterplannen en deelprojecten Werkgroepen tbv deelprojecten geformeerd Partners geïnformeerd over project	Begin april Eind april Begin mei Half mei  Eind mei  Vóór 1 juli  Half juli  Eind juli Begin september
<b>Fase 4. Uitvoeren van</b>		

<b>maatwerkprogramma's'</b> Opstellen detailplanning fase 4 Uitvoeren verbeterplannen en deelprojecten Tussentijdse evaluaties & presentaties  Actief sturen provincie Statusmeting na afronding fase 4 Slotbijeenkomst en vooruitblik	Tijds- en activiteitenplanning fase 4 gereed Partners verbeteren organisatie volgens verbeterplan Stand van zaken bekend en evt. knelpunten bekend Achterblijvers zijn op minimum kwaliteitsniveau Eindsituatie per partner en overall bekend Partners geïnformeerd over succes project en vervolgstappen	Juli Aug 2003 – dec 2004
Fase 5. Evaluatie	Rapportage	Maart 2005

### 3.3 Informatie en communicatie

Een belangrijk deel van de communicatie over de professionalisering wordt landelijk opgepakt. Daarbij wordt gebruik gemaakt van zowel 'oude' als nieuwe media, zoals de internetset van VROM-INFOMIL.

Daarnaast is ten behoeve van het vormgeven aan de provinciale regietaak en het realiseren van draagvlak bij haar handhavingpartners communicatie een specifiek provinciaal aandachtspunt. Een belangrijk aandachtspunt gezien het eerder geschetste risico (2.2.4) en de kans tot beheersing met goede informatie en heldere communicatie.

- ❶ Nieuwsbrief van het provinciaal Servicepunt Handhaving
- ❶ Provinciesite ("Marktplaats Handhaving Utrecht")
- ❶ Thema gerichte bijeenkomsten organiseren (bijvoorbeeld profsessie vragenlijst)

Belangrijke communicatiemomenten zijn:

- ❶ fase 1 Planvorming: presentatie van (en draagvlak voor) projectplan;
- ❶ fase 2 Nulmeting: informatie zelfevaluatie en verificatie, communicatie resultaten nulmeting;
- ❶ fase 3 Opzetten maatwerkprogramma's: communicatie bijeenkomst 'aanvliegroute' en rapportage VROM en partners;
- ❶ fase 4 Uitvoeren van maatwerkprogramma's: communicatie rondom evaluaties & presentaties op ijkmomenten.

### 3.4 Financiën & Personele consequenties

#### 3.4.1 Fase 1 Planvorming

Algemene opmerking: onderstaand overzicht heeft uitsluitend betrekking op de regietaak van de Provincie Utrecht

Interne kosten

- 30 dagen projectplanvoorbereiding/-ontwikkeling (MSM)

Externe kosten

- 10 dagen ondersteuning (KPMG) kosten: Euro 13.764,00
- 2 dagen communicatiewerkzaamheden (KPMG) kosten: Euro 2.752,80

**Benodigde middelen: Euro 16.516,80**

#### 3.4.2 Fase 2 Nulmeting

Interne kosten

- 40 dagen projectleider (MSM)
- 10 dagen BOK regisseur (MSM, uitvoering/advies)

- 3 dagen deskundigheid V&H (MBG)
- 3 dagen deskundigheid V&H (MKT)

## Externe kosten

- 4 dagen ondersteuning (KPMG) kosten: Euro 5.505,60
  - 3 dagen communicatieadviseur (KPMG) kosten: Euro 4.129,20
  - 2 dagen procesbegeleiding/voorbereiding (KPMG) kosten: Euro 2.752,80
  - 9 dagen rapportage en scenariovorming (KPMG) kosten: Euro 12.387,60
- Benodigde middelen:** Euro 24,775,20

## Achtergrond

In januari ontvangen alle handhavingpartners een vragenlijst over de mate waarin zij voldoen aan de kwaliteitscriteria voor handhaving. Deze vragenlijst dienen zij bestuurlijk/ambtelijk in te vullen en later samen met de verificatie te retourneren aan de provincie.

Verwachte knelpunt in dit traject is dat partners weerstand hebben tegen het invullen van deze vragenlijst ("met de billen bloot") en mogelijk daardoor te laat of niet de vragenlijsten terugsturen. Ook bestaat de kans dat de partners de kwaliteitscriteria anders interpreteren dan bedoeld.

Om dit te ondervangen wil de provincie regionale proefsessies organiseren waar partners gezamenlijk de vragen doorlopen. Opzet is dat per partner een ambtelijke afvaardiging aanwezig is, die voor de eigen organisatie de voor hen moeilijke vragen aangeeft. Elke vraag wordt kort plenair besproken om deze eventueel te verhelderen. Aan het eind van de sessie houdt de provincie een mini-enquête om zich een beeld te kunnen vormen van de status-quo op basis van de vragenlijst.

## Voordelen van deze aanpak

- Het invullen gaat naderhand snel en uniform.
- Mensen praten er onderling over (ook bestuurders en ambtenaren uit één organisatie), leren elkaar kennen en zien in een veilige omgeving hoe ook anderen er mee bezig zijn.
- Er is een indruk van de resultaten
- De provincie profileert zich als facilitator en hoeft minder inspanning te leveren voor het terugkrijgen van de ingevulde vragenlijsten.

Onderstaand wordt een kostenindicatie geschetst. De kosten zijn exclusief BTW omdat deze door de provincie terug te vorderen zijn.

Er worden 2 proefsessies georganiseerd van een halve dag (2 \* 1 dag), waarbij per bijeenkomst ca. 12 partners (16 - 23 personen) aanwezig zijn.

Er wordt van uitgegaan dat de bijeenkomst deels georganiseerd wordt door de provincie en voorbereid en geleid wordt door een externe adviseur.

Externe procesbegeleiding bijeenkomst	2 € 1376,40	<u>€ 2.752,80</u>
---------------------------------------	-------------	-------------------

## 3.4.3 Fase 3 Opzetten van maatwerkprogramma's

## Interne kosten

- 40 dagen projectleider (MSM)
- 10 dagen BOK regisseur (MSM, uitvoering/advies)
- 2 dagen deskundigheid V&H (MBG)
- 2 dagen deskundigheid V&H (MKT)

- projectgroepeelnemers (1 \* 6weken bijeenkomst) kosten: p.m.

## Externe kosten

- 4 dagen ondersteuning kosten: Euro 4.000,00

- 4 dagen communicatieadviseur kosten: Euro 4.000,00
  - 25 dagen 'vliegende brigade activiteit' (ondersteuning extern) kosten: Euro 25.000,-
- Benodigde middelen:** Euro 33.000,00 moet nog op geoffreerd worden.

#### 3.4.4 Fase 4 Uitvoeren van maatwerkprogramma's

##### Interne kosten

- 105 dagen projectleider (MSM)
- 30 dagen BOK regisseur (MSM, uitvoering/advies)
- 8 dagen deskundigheid V&H (MBG)
- 8 dagen deskundigheid V&H (MKT)

- projectgroepdeelnemers (1 \* 6weken bijeenkomst) kosten: p.m.

##### Externe Kosten

- 14 dagen ondersteuning kosten: Euro 14.000,00
  - 4 dagen communicatieadviseur kosten: Euro 4.000,00
- Benodigde middelen:** Euro 18.000,-

#### 3.4.5 Fase 5 Afwikkeling project

##### Interne kosten evaluatie project

- 11 dagen projectleider (MSM)

#### 3.4.6 Overall communicatie middelen 2003-2004

- middelen, drukwerk etc kosten: Euro 25.000,-
  - ontwikkelen website kosten: Euro 5.000,-
- Eigenplek partners op de Provinciale website  
waar partners met een wachtwoord toegang krijgen  
tot een handhavingsdomein.
- onderhouden website kosten: Euro 10.000,-
  - bijeenkomsten (locatie, lunch etc), circa 8 maal kosten: Euro 16.000,-

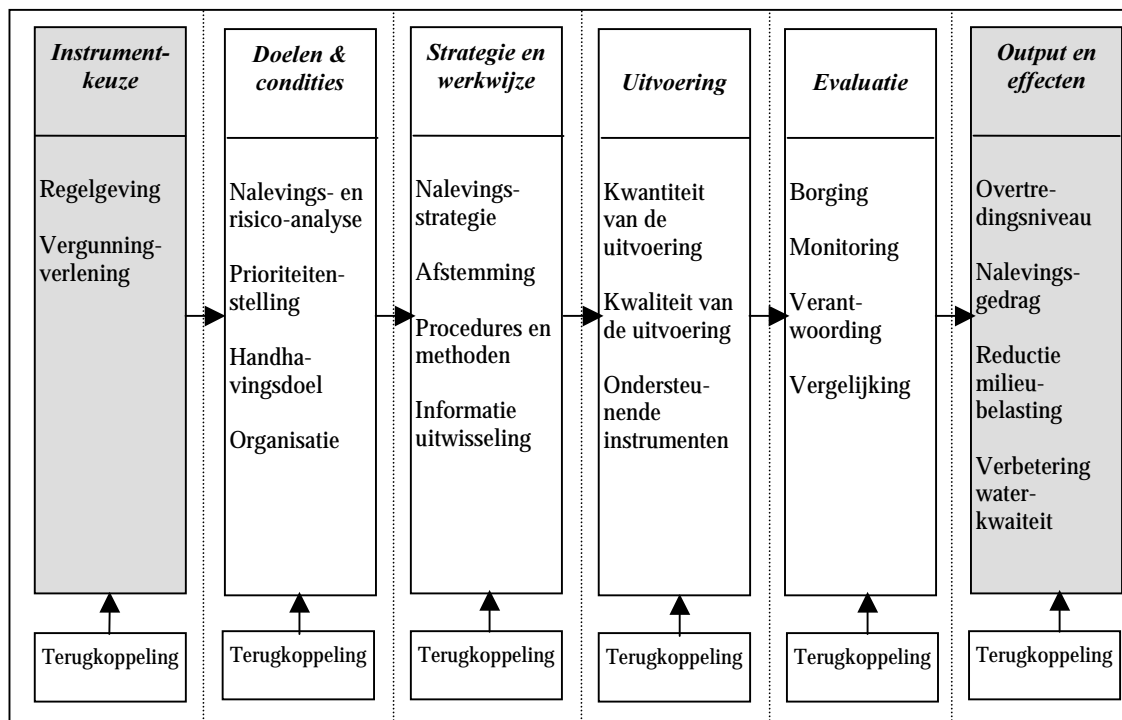
#### 3.4.7 Nazorg

Het project loopt tot 1-1-2005. Daarna zal een nieuwe begeleidingscommissie in het leven geroepen moeten worden voor de doorontwikkeling, het onderhoud van de bereikte kwaliteit bij de bevoegde gezagen en begeleiding van de achterblijvers op basis van het wetsvoorstel verbetering handhavingstructuur. Nazorg betreft de overdracht (documenten, taken e.d.).



## 4 Bijlagen

### Model “adequate handhavingsproces” LCCM



**Overzicht kwaliteitscriteria**

Vastgesteld 1 november 2002

**1. DOELEN EN CONDITIES**

<b>CRITERIUM 1.1 Probleemanalyse</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een analyse van de milieuproblemen, de effecten van niet-naleving en de kansen op niet-naleving, teneinde sturing te kunnen geven aan haar handavingsinspanningen.
<b>CRITERIUM 1.2 Prioriteitenstelling en meetbare doelstellingen</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een prioriteitenstelling van de handhavingstaak, die is uitgewerkt in een omschrijving van het doel van de handhaving per beleidsveld en in een vastlegging van concrete, meetbare handavingsdoelen.
<b>CRITERIUM 1.3 Borging personele en financiële middelen</b>
De handhavingsorganisatie zorgt voor afstemming tussen de bestuurlijk vastgestelde handavingsdoelen en inzet van de personele en financiële middelen en zorgt voor borging hiervan.
<b>CRITERIUM 1.4 Organisatorische condities</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een organisatorische opbouw en regelingen die nodig zijn om de gestelde handavingsdoelen te kunnen bereiken

**2. STRATEGIE EN WERKWIJZE**

<b>CRITERIUM 2.1 Nalevingsstrategie</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een nalevingsstrategie, waarin is vastgelegd met welke instrumenten zij naleving wil bereiken en welke rol handhaving daarbinnen speelt.
<b>CRITERIUM 2.2 Toezichtstrategie</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een toezichtstrategie, waarin is vastgelegd welke vormen van toezicht worden onderscheiden en wat de basiswerkwijze daarbij is.
<b>CRITERIUM 2.3 Sanctiestrategie</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een sanctiestrategie, waarin de basisaanpak voor het bestuursrechtelijk en strafrechtelijk optreden bij overtredingen is vastgelegd.
<b>CRITERIUM 2.4 Gedoogstrategie</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een gedoogstrategie, waarin is vastgelegd in welke situaties en onder welke condities inzet van sancties tegenover overtreeders tijdelijk achterwege kan blijven.
<b>CRITERIUM 2.5 Interne en externe afstemming</b>
De handhavingsorganisatie zorgt in de voorbereiding en uitvoering van haar handavings-taken voor interne en externe afstemming.
<b>CRITERIUM 2.6 Protocolen en werkinstructies</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van protocollen voor de voorbereiding en uitvoering van haar taken
<b>CRITERIUM 2.7 Protocolen voor communicatie, informatiebeheer en informatie-uitwisseling</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van protocollen voor de communicatie, het informatiebeheer en de informatie-uitwisseling van toezichtresultaten, aangekondigde of opgelegde sancties en gedoogbesluiten.

### 3. UITVOERING

<b>CRITERIUM 3.1 Handhavingsuitvoeringsprogramma</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een handhavings(uitvoerings)programma dat vertaald is naar de interne organisatie.
<b>CRITERIUM 3.2 Omvang van de handhavingscapaciteit</b>
De handhavingsorganisatie beschikt over voldoende personele capaciteit, en/of financiële middelen voor het inhuren van capaciteit voor de uitvoering van de handhavingstaken
<b>CRITERIUM 3.3 Kwaliteit van de handhavingscapaciteit</b>
De handhavingsorganisatie beschikt over voldoende deskundigheid, en/of financiële middelen voor het inhuren van deskundigheid voor de uitvoering van de handhavingstaken en stimuleert de ontwikkeling van kennis en vaardigheden
<b>CRITERIUM 3.4 Uitvoeringsondersteunende voorzieningen</b>
De handhavingsorganisatie beschikt over voldoende kwantitatieve en kwalitatieve voorzieningen en hulpmiddelen die de taakuitvoering informatietechnisch, milieutechnisch, juridisch en administratief mogelijk maken.

### 4. EVALUATIE

<b>CRITERIUM 4.1 Kwaliteitsborging</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een systematiek van interne borging (beschrijving, toetsing en verbetering) van de wijze waarop handhavers de werkzaamheden uitvoeren.
<b>CRITERIUM 4.2 Monitoring</b>
De handhavingsorganisatie handelt op grond van een systematiek van monitoring van het handhavingsproces en de resultaten en effecten hiervan.
<b>CRITERIUM 4.3 Verantwoording van inzet, prestaties en resultaten</b>
De handhavingsorganisatie beschikt over een systematiek om intern en extern verantwoording af te leggen over het handhavingsproces en de resultaten en effecten hiervan
<b>CRITERIUM 4.4 Vergelijking en auditing</b>
De handhavingsorganisatie ontwikkelt een systematiek om inzet, organisatie en het resultaat van de handhaving extern te vergelijken, toetsen en beoordelen