



Concern en systeemgerichte organisatie  
van VTH taken  
m.b.t. aardbevingen  
22 februari 2016

## Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. VTH werkzaamheden in relatie tot het compliance managementsysteem.....	4
2.1 Organisatiedoelstellingen.....	7
2.2 De Big-8 als kwaliteitskader.....	7
2.3 Samenwerking met andere organisaties.....	8
.....	9
3. Compliance management bij CVW.....	10
3.1 Werkingsprincipe compliance management systeem.....	10
3.2 Eisen aan het compliance management systeem.....	10
3.3 Beoordelingskader compliance management systeem.....	12
4. <b>Systeemtoezicht en toezicht op CVW door VTH Drieslag</b> .....	12
4.1 Opdracht VTH Drieslag.....	13
5. <b>Organisatie VTH Drieslag</b> .....	16
5.1 <b>Inbedding in bestaande regelingen</b> .....	17
5.2 <b>Bevoegdheden en mandaat</b> .....	18
5.3 <b>Sturing VTH Drieslag</b> .....	18
5.4 <b>Organisatie primair proces</b> .....	19
5.5 <b>Organisatie ondersteunende processen</b> .....	19
5.6 <b>VTH Drieslag begroot</b> .....	20
Bijlage 1 Ondersteunende vragen compliance management.....	22
Bijlage 2 Gebruikte afkortingen.....	24
Bijlage 3 Illustratieve voorbeelden van gedrag op verschillende niveaus compliance management.....	25
Bijlage 4 Model procedure.....	27

## 1. Inleiding

De Omgevingsdienst heeft in samenwerking met de werkorganisatie DEAL en de gemeente Groningen een uitvoeringskader VTH Drieslag aardbevingen gemaakt. Dit uitvoeringskader is in juli door de stuurgroep en op 21 augustus 2015 door de stuurgroep en op 20 oktober 2015 door het Algemeen Bestuur van de G11 vastgesteld. In de periode van november 2015 tot en met januari 2016 hebben de meeste gemeenten het uitvoeringskader vastgesteld. De gemeenten Groningen en Ten Boer hebben besloten geen gebruik te maken van het kader.

*De essentie en reikwijdte van het uitvoeringskader is dat de overheid en CVW aansturen op concern- en systeemgerichte werkmethoden in VTH taken m.b.t. aardbevingszaken zoals herstel en versterken. Ter ondersteuning daarvan is het risicogerichte VTH-kader opgesteld, waarvan zowel gemeenten als ook het CVW gebruik maken.*

### *NCG*

De stuurgroep heeft het uitvoeringskader in augustus onder de aandacht gebracht van de Nationaal Coördinator Groningen (NCG). De NCG heeft het uitvoeringskader opgenomen in zijn Meerjarenprogramma en de gemeenten gevraagd om het uitvoeringskader op onderdelen nader uit te werken en de opzet te maken voor een projectorganisatie die namens de deelnemende gemeenten deze taken uitvoert. Dit project heet Verdieping VTH Drieslag, waarvoor de NCG in november 2015 opdracht heeft verleend.

### *Uitvoeringsconvenant*

Naast het Uitvoeringskader is tussen de Groninger gemeenten waar aardbevingsschade aan de orde is en het CVW een uitvoeringsconvenant ten behoeve van het Gemeenschappelijk Uitvoeringskader van de bevoegde gezagen van de aardbevingsgemeenten opgesteld. In het convenant is opgenomen dat genoemde partijen groot belang hechten aan een snelle en adequate afhandeling van aardbevingsschade van inwoners van Groningen, de bouwkundige versterking en verduurzaming van hun eigendommen.

### *Reikwijdte convenant*

De Groninger gemeenten hebben een Gemeenschappelijk Uitvoeringskader vastgesteld om via een systeem van compliance management de wettelijke procedures als bedoeld in de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht waar mogelijk te versnellen, zonder dat de rechtsbescherming van de inwoners van Groningen wordt aangetast.

### *Vervolg*

De Nationaal Coördinator Groningen (NCG) heeft de Omgevingsdienst en Werkorganisatie DEAL in augustus 2015 gevraagd om het uitvoeringskader op onderdelen nader uit te werken en de opzet te maken voor een tijdelijke organisatie die namens de deelnemende gemeenten deze taken uitvoert. Deze tijdelijke organisatie heet VTH Drieslag. VTH Drieslag is geen nieuwe organisatie, maar een samenwerkingsverband tussen gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties DEAL en Omgevingsdienst Groningen.

### *Werkconferentie*

De stuurgroep heeft G11 geadviseerd een projectorganisatie in te richten die uitvoering geeft aan de VTH-taken conform het kader. Het voorstel van de stuurgroep is dat de deelnemende gemeenten capaciteit ter beschikking stellen aan de projectorganisatie. Over dit voorstel verschillen de opvattingen van de gemeenten. De helft van de gemeenten voelt de behoefte om de taken in eigen organisatie uit te voeren onder eigen regie. Omdat de verdieping van het uitvoeringskader hierdoor stagneerde, heeft de NCG op 5 februari 2016 een bestuurlijke werkconferentie georganiseerd. De werkconferentie had als doel om de gemeentelijke standpunten op te halen inzake:

1. Visie van NCG betreffende VTH-taken in de context van het Meerjarenprogramma;
2. Visie van NCG betreffende taken en verantwoordelijkheden van NCG in relatie tot die van gemeenten;
3. Nadere informatie over Compliance Management en mogelijke organisatiemodellen van gemeenten.

Tijdens de Werkconferentie is de meerwaarde van Compliance Management en de gezamenlijke verantwoordelijkheid zoals is verwoord in De Drieslag voor boven-reguliere werkzaamheden erkend en gedeeld. Nu de keuze hiervoor gemaakt is, is het zaak dat tegen die achtergrond processen en organisaties worden ingericht, waarbij het systeemtoezicht leidend is en de uitvoering van de daarbij behorende VTH-taken daarop volgt.

Daarom heeft de NCG de stuurgroep opdracht gegeven om op zeer korte termijn de verbinding te leggen tussen het systeem en de inhoud, waarbij de vorm de inhoud zou moeten volgen. Tijdens de conferentie is uitgesproken dat dit consequenties heeft voor bestaande organisaties voor wat betreft de boven-reguliere taken.

Een parallelle ontwikkeling is dat het bouwkundig versterken nu daadwerkelijk op gang komt. Zowel NCG, gemeenten als Werkorganisatie DEAL en Omgevingsdienst Groningen hebben de behoefte dat de bijbehorende wettelijke procedures snel, efficiënt en eenduidig worden uitgevoerd. Het is daarom zaak dat de organisatie VTH Drieslag zo snel mogelijk start en werkenderwijs nader wordt ontwikkeld, ingericht en uitgebouwd conform te nemen besluiten door de bestuurlijke stuurgroep.

Dit document concretiseert de inhoudelijke zijde van het uitvoeringskader VTH Drieslag in relatie tot het compliance managementsysteem van het CVW voor aardbevingsgerelateerde zaken.

## **2. VTH werkzaamheden in relatie tot het compliance managementsysteem**

De Groninger gemeenten hebben een uitvoeringskader<sup>1</sup> gemaakt om via een systeem van compliance management<sup>2</sup> van het CVW de wettelijke procedures waar mogelijk te versnellen, zonder dat de rechtsbescherming van de inwoners van Groningen wordt aangetast. Daarnaast

<sup>1</sup> Uitvoeringskader voor Vergunningverlening, Toezicht- en Handhavingstaken in de Drieslag Aardbevingen

<sup>2</sup> Geheel van procedures van een bedrijf om de naleving van geldende wetten en regels te borgen.

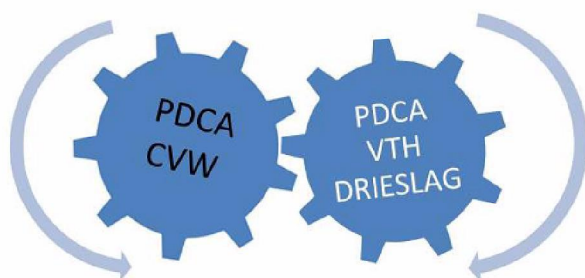
willen de Groninger gemeenten van het compliance managementsysteem gebruik maken om preventief en vooraf te toetsen of de organisatie algemeen geldende regels geborgd heeft in de afhandeling van zaken. Concreet betekent dit dat de kwaliteit van de aanvragen van het CVW omhoog gaat, waardoor gemeenten in staat zijn om sneller te vergunnen. De kwaliteit van het CVW gaat omhoog doordat zij een goede werkwijze borgen in computersystemen, werkafspraken, protocollen en kwaliteit van medewerkers. De gemeenten gaan die borging toetsen (=het systeemtoezicht), waardoor het repressief toetsen in de fase het behandelen van een WABO-aanvraag dit minder uitgebreid hoeft. Aanleiding daarvoor is het verwachte grote aantal van bouwvergunningen die nodig zijn voor het bouwkundig versterken van bouwwerken in het aardbevingsgebied van Groningen.

*In de reguliere werkwijze zonder Compliance Management wordt op een bouwvergunning er alleen toezicht op de bouw uitgevoerd. In geval van systeemtoezicht houdt de overheid in een eerder stadium van werkprocessen al toezicht op het CVW en krijgt daardoor in een eerder stadium een beeld van de kans dat zaken in de praktijk goed/fout gaan. Het systeem toezicht is dus gericht op het voorkomen van fouten in plaats van de achteraf te ontdekken. Beide partijen en niet te vergeten de eigenaren van gebouwen hebben er baat bij dat er tijdens de werkzaamheden geen overtredingen geconstateerd worden en er gehandhaafd moet worden.*

Om te werken conform het uitvoeringskader is het nodig dat CVW een compliance managementsysteem opzet dat is gericht op, het naleven van wettelijke eisen op het gebied van de WABO (hoofdzakelijk bouwen, slopen, en milieu) en de aangehaakte wetgeving (zoals natuur- en waterwetgeving) en de borging daarvan. De reikwijdte, de genoemde wetten, wettelijk verplicht. De Wabo noemt dat de 1-loket benadering. Het systeem is gericht op het beheersen van risico's. Zowel het CVW als de overheid hanteren hierbij een zelfde risicoanalyse als basis voor de prioriteitstelling.

Compliance management vraagt zowel aan de kant van CVW als aan de kant van de gemeenten transparantie, begrip en vertrouwen. Dat is een vereiste om open met elkaar te communiceren over de risico's bij schadeherstel, bouwkundig versterken en waardevermeerdering, de daarmee samenhangende wettelijke eisen en de naleving daarvan. Kortom, zowel CVW als gemeenten moeten zich voorspelbaar gedragen (welke zaken worden wel of niet aangevraagd, wat is de kwaliteit daarvan, wat zijn de onderlinge werkafspraken etcetera). Niet alleen naar elkaar, maar vooral naar de private woningeigenaren waarvan de woningen worden versterkt of schade wordt hersteld.

CVW en gemeenten maken daarvoor werkafspraken over de eisen die worden gesteld aan het nalevingsonderdeel van het management systeem van CVW en de bijbehorende wijze van systeemgericht toezicht. Deze werkafspraken verlopen via de kwaliteitscirkel Plan-Do-Check-Act, grijpen uiteraard op elkaar in en zijn onlosmakelijk verbonden. Het handelen van de één heeft directe invloed op het handelen van de ander. Figuur 1 geeft dat schematisch weer. De gemeenten hanteren hierbij vigerend beleid o.a. de handhavingsstrategie van de Groninger gemeenten.



Figuur 1

Het toezicht van de Groninger gemeenten zal worden gebaseerd op meer eigen verantwoordelijkheid door CVW met als beoogde effecten:

- Het uitvoeren van casemanagement (welke wetgeving heeft integraal betrekking op de zaak van schadeherstel of versteviging, zodat wordt voorkomen dat bepaalde werkzaamheden zonder de juiste vergunning worden uitgevoerd);
- het verbeteren van de kwaliteit van vergunningaanvragen, meldingen en ontheffingen;
- het optimaliseren van het naleefgedrag van vergunningvoorschriften en algemeen geldende regels in wetten en besluiten nadat de fase van vergunningverlening voorbij is;
- het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van schadeherstel en bouwkundig versterken het daarmee samenhangende toezicht en;
- een vermindering van de toezichtlast.

*De hoofdprocessen binnen CVW zijn schadeherstel en versterken. Bij deze processen is naast het beoordelen van de toestemmingen (vergunningplicht/vergunningvrij voor de Woningwet ook een beoordeling nodig voor de hele reikwijdte van de Wabo (monumenten, RO, milieu, scan Flora en Faunawet etc). Het CVW voert als eerste stap in de aanpak het casemanagement uit alsof het een casemanager van de gemeente is. De beschrijving van casemanagement van CVW en overheid zijn gelijklopend (kwaliteitseis). De gemeente kan vervolgens versneld de zaak afhandelen.*

*Een voorbeeld: Als in Appingedam een woning direct aan het water van het Damsterdiep ingrijpend hersteld en verstevigd dient te worden dan is vooraf een toetsing nodig of een **vergunning** voor de versteviging van de fundering vereist is, of er beschermde soorten in het pand zitten (**Flora en fauna scan**), of de aannemer een **melding en een werkplan** moet indienen bij het waterschap waarin staat hoe het Damsterdiep beschermd wordt (geen bouw en sloopafval in het water) en of er sprake is van asbest dat vooraf verwijderd moet worden (**melding Bouwbesluit en asbestinventarisatierapport**). Daarnaast zijn er direct werkend zonder vergunning voorschriften voor het scheiden van bouw- en sloopafval en het afgeven aan een erkend bedrijf. Dit geheel krijgt in het compliance systeem gezamenlijk vorm. In klassieke werkmethode voert de overheid zelf case management uit. Het wordt nog wat*

*complexer als het ook nog een monument is. Maar dan is maatwerk nodig en schiet standaard compliance management tekort.*

*Als in bovenstaand voorbeeld een melding nodig is voor het Bouwbesluit vanwege asbestverwijdering dan staat daarvoor een termijn van 4 weken waarbinnen de overheid de melding toetst op indieningsvereisten en de kwaliteit van het ingediende. Als CVW dit proces gestandaardiseerd heeft en de meldingen voldoen aan vereiste kwaliteit dan kan de termijn wellicht teruggebracht worden naar ca. 1-3 werkdagen mits de overheid betrokken is in het kwaliteitsproces en mee bepaald heeft wat kwaliteit inhoudt. Versnelling is mogelijk.*

Het CVW werkt proactief en verbetert haar systeem continu met als einddoel te komen tot een effectieve beheersing van risico's en borging van de naleving van wettelijke eisen op het gebied van de Wabo (bouwen, slopen en milieu), natuurwetgeving (bijv. Flora- en Faunawet) en de Waterwet (aangehaakte wetgeving). Het CVW geeft de overheid inzage in de interne toetsingen en verbeterpunten.

*Voorbeeld. Een inspecteur die systeemtoezicht uitoefent bij het CVW zal naast de inspectie van vooraf bepaalde prioriteiten, afkomstig uit de risicoanalyse of n.a.v. signalen uit de controles van medewerkers van gemeenten, ook vragen naar de interne controle van het CVW en de verbeterpunten die daaruit voortvloeien. Bijv. de laatste managementreview m.b.t. het compliance systeem en verwerking van door de overheid ingebrachte zaken. Van de inspectie wordt een inspectieverslag opgesteld.*

## 2.1 Organisatiedoelstellingen

VTH Drieslag is een tijdelijke organisatie en bestaat zolang deze toegevoegde waarde levert inzake de uitvoering van VTH taken door de gemeenten met betrekking tot gevallen van schadeherstel, bouwkundig versterken en waardevermeerdering voortkomend uit aardbevingsschade. De tijdelijkheid wordt o.a. bepaald door de periode waarin er sprake is van door de gemeenten gezamenlijk uitgevoerd concern- en systeemtoezicht.

De projectorganisatie is een bundeling van specifieke kennis en ervaring vanuit gemeenten op het vlak van wettelijke procedures die gekoppeld zijn aan:

1. het herstellen van aardbevingsschade;
2. het treffen van preventieve maatregelen om nieuwe schade te voorkomen;

De organisatie VTH Drieslag vormt namens de deelnemende gemeenten één loket voor de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van schadeherstel en bouwkundig versterken, zoals CVW en VIIA. De organisatie werkt grotendeels programmatisch op basis van het Meerjarenprogramma van NCG en het bouwkundig versterkingsprogramma van CVW. Dat houdt sturing van de uitvoering van VTH taken in. De programmatische aanpak is voor de VTH Drieslag een voorwaarde zodat zij efficiënt kan werken met kwalitatief hoogstaande dienstverlening. VTH Drieslag werkt in deze samen met andere overheidsorganisaties, zoals onder meer de Inspectie SZW (Veiligheid in werkzaamheden en asbestverwijdering) en de Veiligheidsregio inzake brandveiligheid. Indien door gemeenten en/of NCG gewenst kan de

VTH Drieslag ook een rol spelen in de preventieve inspecties bestaande bouw en/of risicovolle inrichtingen.

## 2.2 De Big-8 als kwaliteitskader

VTH Drieslag voldoet aan de huidige kwaliteitscriteria 2.1. Deze worden later (medio 2016) in de Wet VTH (en bijbehorend besluit en ministeriele regeling) opgenomen en door gemeenten en provincie op onderdelen verder uitgewerkt in een gezamenlijke verordening. Met de Big-8 als kwaliteitskader (het zgn. programmatisch en probleemgericht werken) garandeert de VTH Drieslag dat alle medewerkers goed zijn opgeleid voor de taken die zij uitvoeren. Als organisatie is de VTH Drieslag voldoende robuust qua capaciteit op alle taken die uitvoert. Tenslotte werkt de VTH Drieslag beleidsmatig volgens de Big-8, waarmee zij garandeert dat gewerkt wordt op basis en in die volgorde van probleem- en risicoanalyse, prioriteitstelling en doelen bij die prioriteiten, gezamenlijke vergunningen- en toezichtstrategie, uitvoering en monitoring/evaluatie.

VTH Drieslag rapporteert de resultaten aan de deelnemende gemeenten en NCG, die deze resultaten kunnen gebruiken voor evaluatie en bijsturing in de programmatische aanpak en opdrachtverlening.

Na systeemtoezicht (dat bestaat uit een audit en steekproeven) krijgt fysiek, gericht op de bepaalde prioriteiten, vorm en inhoud. Het fysieke toezicht en de vergunningverlening wordt beoogd uit te worden gevoerd door de gemeenten volgens de gezamenlijke uniforme afspraken.

Op basis van het uitgevoerde toezicht wordt een concern naleefbeeld opgesteld en periodiek bijgesteld. In het model van concern- en systeemgerichte aanpak worden de inspectieresultaten en het naleefbeeld ook geagendeerd bij het CVW.

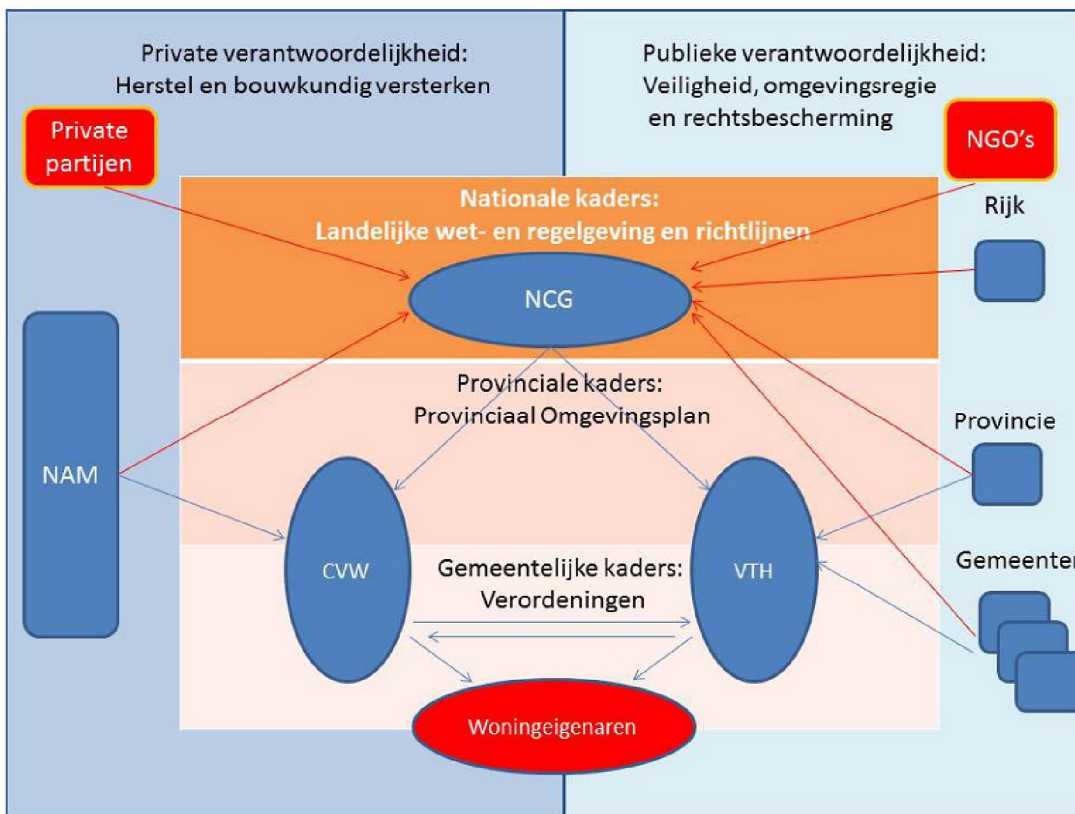
## 2.3 Samenwerking met andere organisaties

VTH Drieslag werkt nauw samen met zowel overheidsorganisaties als met private organisaties. Figuur 1 geeft dit op hoofdlijnen weer.

De VTH Drieslag bestaat uit medewerkers van deelnemende gemeenten, de uitvoeringsorganisaties Werkorganisatie DEAL en Omgevingsdienst (korthedshalve niet opgenomen in figuur) en eventueel externe tijdelijke medewerkers.

Figuur 1: Visie samenhang organisaties.





VERTROUWELIJK

### 3. Compliance management bij CVW

#### 3.1 Werkingsprincipe compliance management systeem

Een compliance management systeem, het "Vergunningen Management Systeem" (VMS) van het CVW, is een instrument dat een organisatie inzet om te borgen dat aan de wettelijke eisen wordt voldaan. De naam kan de lezer op het verkeerde been zetten, het VMS bevat de volledige Wabo reikwijdte en zowel vergunningen als ook de direct werkende algemene regels. Onder borging wordt verstaan dat de plan-do-check-act cyclus (die de algemene basis vormt voor een management systeem) specifiek wordt toegepast op regelnaleving (compliance). Dit impliceert dat een bedrijf met een effectief compliance management systeem

- (a) de regels bijhoudt, plannen maakt voor de naleving van die regels en een risicoanalyse opstelt;
- (b) deze plannen uitvoert en de prioriteiten vertaalt naar doelen en acties ,
- (c) zelf controleert of de uitvoering conform gebeurt en of dit tot de gewenste resultaten leidt en
- (d) afwijkingen vastlegt, corrigeert en hiervan leert door het systeem te verbeteren om herhaling te voorkomen.

NB:

De bedrijfscultuur is een belangrijke factor is voor de effectiviteit van een management systeem. De mate waarin de bedrijfscultuur past bij compliance management blijkt vooral uit de kwaliteit van de implementatie van het systeem.

#### 3.2 Eisen aan het compliance management systeem

Voor een goed werkend management systeem moet aan de volgende veertien eisen in voldoende mate worden voldaan. Bij elk van de vijf soorten vragen behoren ondersteunende vragen die de toezichthouder kunnen helpen een goed beeld te vormen. Deze zijn opgenomen in bijlage 1. Overigens moet opgemerkt worden dat het een algemene vragenlijst voor systeemtoezicht betreft. De vragenlijst wordt later op maat gemaakt voor VTH Drieslag en wordt dan onderdeel van het kwaliteitssysteem.

Willen en kunnen

- Is de organisatie voldoende intrinsiek gemotiveerd voor compliance management?
- Zijn de benodigde competenties voor compliance management aanwezig?

Plan

- Heeft de organisatie de relevante risico's adequaat geanalyseerd en zijn, daar waar nodig passende/effectieve maatregelen gekozen om de risico's te beheersen?
- Heeft de organisatie afdoende geregeld dat de wettelijke en eisen doorlopend bekend zijn, rekening houdend met het feit dat deze regelmatig veranderen?
- Heeft de organisatie alle relevante afspraken en procedures die nodig zijn voor risicobeheersing en regelnaleving goed beschreven en opgenomen in het management systeem?

- Analyseert de organisatie wijzigingen in eisen of omstandigheden adequaat en past zij als gevolg hiervan waar nodig het management systeem aan?

Do

- Wordt het management systeem daadwerkelijk in de praktijk uitgevoerd?

Check

- Wordt afdoende gecontroleerd of het management systeem daadwerkelijk worden uitgevoerd?
- Wordt afdoende gecontroleerd of de maatregelen ter beheersing van de risico's daadwerkelijk goed wordt uitgevoerd en onderhouden?
- Wordt afdoende gecontroleerd of de procedures die tot regelnaleving moeten leiden daadwerkelijk goed worden uitgevoerd en onderhouden?
- Wordt afdoende gecontroleerd of het management systeem resulteert in risicobeheersing en regelnaleving?

Act

- Wordt bij onvoldoende risicobeheersing tijdig en adequaat ingegrepen om dit tekort op te heffen?
- Wordt bij onvoldoende regelnaleving tijdig en adequaat ingegrepen om dit tekort op te heffen?
- Leert de organisatie van afwijkingen en worden afdoende maatregelen genomen om herhaling van afwijkingen te voorkomen?

Bij elk van deze vragen dient niet alleen te worden beoordeeld of het geregeld is (dus gedocumenteerd als 'work as imagined'), maar – en dit is essentieel – of

(a) daadwerkelijk conform wordt gewerkt (worden de procedures en instructies gevolgd)<sup>3</sup>

en

(b) of dit effectief is (wordt het beoogde doel bereikt)<sup>4</sup>

NB: De vragen zijn geen 'afvinklijst'. Ze zijn bedoeld als hulpmiddel voor de toezichthouder om zich een goed beeld te vormen van opzet en werking van het systeem. Er zal dus altijd moeten sprake moeten zijn van ervaren en getrainde toezichthouders die kunnen doordenken wat de observaties betekenen in het licht van de werking van het gehele management systeem.

*Voor bouw- en sloopafval zijn in het Bouwbesluit en bijbehorende regeling scheidingsregels opgenomen. Deze zijn algemeen geldend. Er is geen vergunning of melding voor nodig. Het CVW neemt deze algemene regels op in het compliance management systeem, instrueert alle aannemers (versterkt een werkinstructie/protocol) en controleert zelf steekproefsgewijs of het in de praktijk goed gaat. De overheid houdt centraal systeemtoezicht en bijvoorbeeld*

<sup>3</sup> Mate van 'policy-practice' koppeling: consistentie tussen 'papieren' beleid en fysieke werkelijkheid

<sup>4</sup> Mate van 'means-end' koppeling: consistentie tussen systeem en doelrealisatie

*administratief ketentoezicht controleert of CVW zelf inspecteert op locatie en wat de resultaten daarvan zijn. De overheid controleert zelf steekproefsgewijs, waarbij de intensiviteit verminderd kan worden als de regels goed nageleefd worden.*

### 3.3 Beoordelingskader compliance management systeem

De beoordeling van het compliance management systeem van CVW door de VTH organisatie gebeurt door middel van een audit. Een audit is een systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces om bewijs te verzamelen en dit objectief te evalueren om te bepalen in hoeverre aan de auditcriteria is voldaan. De audit baseren wij op NEN-EN-ISO 19011:2011.

Bij het vormen van een oordeel over het compliance management hanteren we het volgende beoordelingskader:

#### Niveau 1

Er is hoegenaamd geen functionerend systeem voor compliance management aanwezig. Ook is er geen zekerheid dat men vanuit de bedrijfscultuur de juiste dingen doet. Er is sprake van onverschilligheid m.b.t. het systeem en de achterliggende doelstellingen. Er is sterke twijfel of de organisatie op eigen kracht significant kan verbeteren.

#### Niveau 2

Compliance management is in opzet voldoende, maar nog niet alle processen lopen goed. Het systeem hapert soms, met name op de check en act functies van de PDCA cyclus. De PDCA cyclus is nog niet voldoende gesloten. Intrinsieke motivatie kan zeker beter.

#### Niveau 3

Compliance management functioneert goed. Er is vertrouwen van de inspecteurs in de opzet van het systeem en de mate waarin de medewerkers verbonden zijn met het systeem. Een ieder binnen de organisatie handelt proactief, adequaat en professioneel t.a.v. risico's op systematische en eenduidige wijze. Er zijn mogelijk nog wel kleine verbetermogelijkheden.

Belangrijke aandachtspunten::

1. Bij het vormen van een oordeel is het van belang dat dit objectief gebeurt. Om een tunnelvisie te voorkomen dient eerst relevante informatie te worden verzameld en dan een gewogen oordeel te worden gegeven. Dat is met name van belang omdat bij het beoordelen van managementsystemen gemakkelijk een (eventueel onbewust) vooroordeel eenvoudig kan worden bevestigd, hetzij positief, dan wel negatief.
2. Een goed werkend compliance management systeem garandeert niet dat er nooit iets mis gaat. Een individueel incident is op zichzelf geen bewijs dat het systeem niet goed functioneert. Omgekeerd is het uitblijven van incidenten geen bewijs dat het systeem goed functioneert. Het gaat steeds weer over de volgende vragen:
  - a. wat doet de organisatie om incidenten te voorkomen en
  - b. als deze, ondanks de maatregelen, toch gebeuren, ontdekt de organisatie deze dan zelf en
  - c. reageert de organisatie er goed op door ze op te lossen en ervan te leren?

In bijlage 3 zijn illustraties gegeven van hoe CVW en de VTH-organisatie met elkaar omgaan in deze drie verschillende niveaus.

#### 4. Systeemtoezicht en toezicht op CVW door VTH Drieslag

VTH Drieslag vormt de contramal op het compliance management van CVW. Zij controleert zowel de fysieke uitvoering van taken door CVW, als de eigen controle van CVW op haar taakuitvoering. VTH Drieslag hanteert daarvoor ook eigen kaders die openbaar zijn. Dit hoofdstuk beschrijft deze kaders. VTH Drieslag wordt geen nieuwe organisatie in juridische zin, maar is een samenwerkingsverband van Werkorganisatie DEAL en ODG. VTH Drieslag is een gezamenlijk eigendom van Werkorganisatie DEAL, ODG en deelnemende gemeenten. Deze partijen leggen hun samenwerking binnen VTH Drieslag vast door middel van een overeenkomst.

##### 4.1 Opdracht VTH Drieslag

VTH Drieslag voert systeemtoezicht uit op het CVW. Dit impliceert dat VTH Drieslag voor de volgende hoofdtaken staat:

1. Het adequaat beoordelen van het compliance management systeem van CVW
2. Het gepast reageren op eventuele afwijkingen zowel op het niveau van het compliance management systeem als op het niveau van incidentele overtredingen of afwijkingen
3. Op basis van de bevindingen aansturen van fysiek toezicht in de praktijk

NB: De genoemde activiteiten 1 t/m 3 kunnen ook in omgekeerde volgorde aan de orde zijn. Dan is de situatie aan de orde dat bij regulier toezicht door gemeenten bepaalde tekortkomingen geconstateerd zijn. Dan is systeemtoezicht gericht op de onderzoeksvraag hoe het kan dat de tekortkomingen ondanks het compliance management systeem en daarnaast de vraag of het CVW de tekortkomingen zelf al opgemerkt heeft en gecorrigeerd heeft c.q. bedrijfsbreed een actie instelt de tekortkomingen ongedaan te maken. VTH Drieslag communiceert de ingestelde acties n.a.v. de inspecties "in het veld" naar de gemeenten.

Het is van belang dat VTH Drieslag deze activiteiten als contramal van het compliance management organiseert. Dit betekent dat een passend management systeem dient te worden opgezet om te borgen dat bovengenoemde taken adequaat worden uitgevoerd conform het hertoe opgezette beleid.

Om te komen tot een succesvolle invoering van systeemtoezicht (ST in onderstaande tabel) en compliance management, moeten de partijen op onderdelen elkaars eigenschappen spiegelen. Deze zogenoemde 'contramal' is weergegeven in de volgende tabel.

Kader	CVW	gemeenten
Competenties	CVW beschikt over de vereiste competenties om CMS op te zetten en te implementeren. Voldoende expertise t.a.v. inhoud, risicobeheersing en regels.	Gemeenten beschikken over vereiste competenties om VTH taken en ST uit te voeren. Voldoende vermogen om management systemen te beoordelen + inhoudelijke kennis.
Intenties	CMS wordt binnen CVW van hoog tot laag gedragen vanuit een duidelijke intentie niet zozeer om compliance 'af te vinken' maar om het goede te doen	ST wordt binnen gemeenten van hoog tot laag gedragen. Men gelooft in de aanpak en handelt er naar. Gemeenten zijn terughoudend als CM goed werkt en zijn extra alert als CM niet functioneert.
Management systeem	Management systeem ingericht	Management systeem voor

	specifiek voor borging compliance	kwaliteitsborging VTH taken en systeemtoezicht
Risico beheersing	CVW en VTH Drieslag hanteren een risicoanalyse en stuurt beheersen van de risico's	CVW en VTH Drieslag hanteren een risicoanalyse Beoordelen of risicobeheersing van CVW voldoet
Visie en gedrag	Gedragscode inzake kwaliteit, zelfkritische houding en pro-activiteit	Gedragscode inzake kwaliteit, zelfkritische houding en pro-activiteit
Interne toetsing	Interne audits om naleving & effectiviteit CM te beoordelen	Interne audits/toetsing om naleving & effectiviteit VTH taken en ST te toetsen.
Openheid	Borging open communicatie met gemeenten, woningeigenaren en omwonenden	Borging open communicatie met CVW, woningeigenaren en omwonenden
Consistentie	CVW houdt zich aan de eenduidige afspraken met gemeenten	Gemeenten zorgen voor zoveel mogelijk harmonisatie verordeningen en houden zich aan dit beleidskader VTH en ST

Bij systeemtoezicht verschuift de controlerende en corrigerende functionaliteit naar het compliance management systeem van het bedrijf. Dit betekent dat het bedrijf meer ruimte moet krijgen voor deze functionaliteit naarmate het niveau hoger is (en omgekeerd). Als de toezichthoudende overheid te veel ruimte zou geven bij een laag niveau, zijn grote risico's het gevolg. Er is dan immers minder interne borging dan het bevoegd gezag veronderstelt.

Omgekeerd is het geven van te weinig ruimte bij een hoog niveau compliance management frustrerend en inefficiënt. Er is veel meer sturing en controle dan het niveau rechtvaardigt.

Dit betekent dat zowel op het vlak van vergunningverlening als toezicht en handhaving de gemeenten moeten differentiëren naar het niveau compliance management bij CVW.

In onderstaande tabel is indicatief aangegeven hoe dit er praktisch uit ziet.

Niveau compliance management	vergunningverlening	toezicht	handhaving	
1	Reguliere vergunningverlening	Regulier toezicht	Reguliere handhaving	
2	50% systeemtoezicht 50% bouwplantoets	50% Systeembeoordeling 50% reality checks	Reguliere handhaving	
3	80% Systeemtoezicht 20% bouwplantoets	80% Systeembeoordeling 20% reality checks	Adequaat gedrag* vanuit CM: Geen handhaving	Inadequaat gedrag vanuit CM: Reguliere handhaving

\* Met adequaat gedrag wordt bedoeld: CVW heeft, naar het oordeel van het bevoegd gezag, door middel van het CMS zelf de overtreding ontdekt, opgelost en ervan geleerd door het systeem zo aan te passen dat herhaling wordt voorkomen.

In bijlage 4 is een concept modelprocedure opgenomen voor het uitvoeren van systeemtoezicht. Deze wordt na besluitvorming vanuit het algemene model op maat gemaakt voor VTH Drieslag en wordt dan onderdeel van de toezichtstrategie, inclusief de gewenste frequentie van het toezicht.

#### Reguliere vergunningverlening versus systeemtoezicht

In bovenstaande tabel is "reguliere vergunningverlening" opgenomen. Daarvoor is een betrekkelijk nieuw instrument in ontwikkeling, het zgn. risico gestuurd vergunningen verlenen, waarbij op basis van categorieën van bouwwerken aangegeven wordt of er wel of geen advies nodig is en zo ja, hoeveel tijd dit gaat kosten. Op basis van de uitkomsten van systeemtoezicht wordt gestuurd bij welke vergunningen en meldingen er advies nodig is en bij welke toestemmingen er volgens compliance gewerkt wordt. In dat laatste geval vermindert het aantal bouwplantoetsen, zoals bij niveau 2 en 3 in de tabel aangegeven.

#### Regulier toezicht versus systeemtoezicht

Het reguliere toezicht door gemeenten is v.w.b. bouwtoezicht meestal gebaseerd op het inspectieprotocol van de vereniging BWT. Het protocol bevat een methodiek voor prioriteitstelling voor de fasen sloop, bouw en gebruik van bouwwerken. Het protocol maakt onderdeel uit van de beleidsdocumenten van een gemeente indien dit protocol gekozen en vastgesteld is. In de tabel hierboven is "regulier toezicht" opgenomen. Voor deze vorm van toezicht wordt bedoeld conform het door de gemeenten gehanteerde protocol. Vanuit systeemtoezicht komen prioriteiten naar voren voor fysieke controles of steekproeven. Die worden vervolgens uitgevoerd volgens het al bestaande protocol. Vanaf niveau 2 in de tabel worden de prioriteiten (controleonderwerpen) mede bepaald door de resultaten van het systeemtoezicht, waarop vervolgens volgens gebruikelijke checklists gecontroleerd wordt. Uit

oogpunt van uniformiteit is nader onderzoek nog nodig of alle gemeenten een vergelijkbare inspectiemethodiek hanteren.

## 5. Organisatie VTH Drieslag

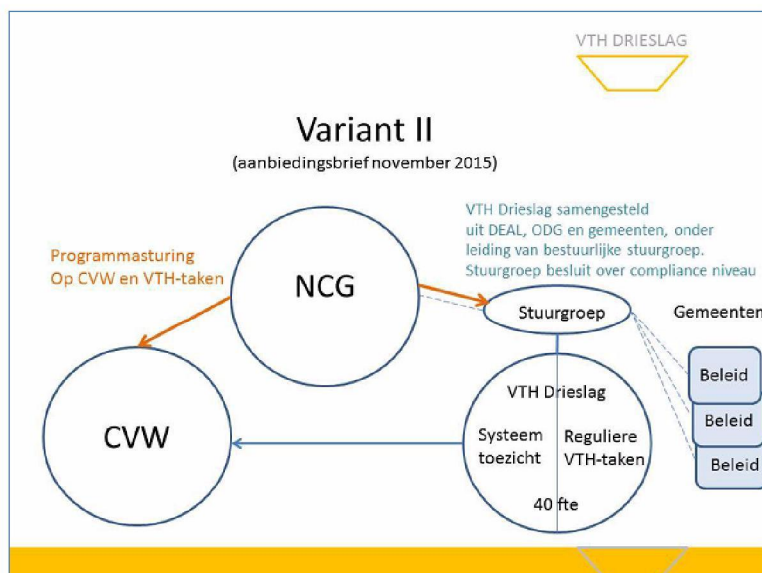
Tijdens de bestuursconferentie op 3 februari 2016 is gesproken over compliance management en de mogelijke organisatievormen. De meerwaarde van compliance management en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor boven-reguliere werkzaamheden werd erkend en gedeeld. Nu de keuze hiervoor gemaakt is, is het zaak dat tegen die achtergrond processen en organisaties worden ingericht, waarbij het systeemtoezicht leidend is en de uitvoering van de reguliere taken daarop volgt. Verder is afgesproken dat de verbinding moet worden gelegd tussen het systeem en de inhoud, waarbij de vorm de inhoud zou moeten volgen.

Tijdens de conferentie op 3 februari 2016 zijn twee modellen voor de organisatievorm gepresenteerd. In beide gevallen wordt geen nieuwe organisatie gevormd, maar is VTH Drieslag een samenwerkingsverband tussen de bestaande gemeentelijke organisaties.

VERTROUWELIJK



Figuur 2



Figuur 2 geeft model II weer, hetgeen een uitwerking is van de 1-loketgedachte zoals omschreven in de aanbiedingsbrief bij het uitvoeringskader VTH Drieslag in november 2015. In de nadere uitwerking wordt per paragraaf deze twee organisatiemodellen voor zover relevant in cursieve tekst nader uitgewerkt.

### Stuurgroep 25-2-2016

De stuurgroep heeft beide modellen geagendeerd in de vergadering van 25 februari 2016 en de voor- en nadelen besproken. De stuurgroep besloot verder te gaan met het meest vergaande model v.w.b. als 1 loket opereren als overheid in deze problematiek. Zie hiervoor bovenstaande figuur 2 met de toelichting daarop.

#### 5.1 Inbedding in bestaande regelingen

De VTH Drieslag is een samenwerkingsverband en gaat zoveel mogelijk werken conform de bestaande Gemeenschappelijke Regelingen van Omgevingsdienst en Werkorganisatie DEAL. Daarvoor sluiten de gemeenten een samenwerkingsovereenkomst af.

##### *Model II: 1-loket*

*In het door de stuurgroep gekozen model worden medewerkers gedetacheerd bij één van de bestaande organisaties onder één ambtelijke aansturing. De afstemming tussen systeemtoezicht en de reguliere VTH-taken vindt ook in één organisatie plaats. De bestaande Gemeenschappelijke Regelingen en de daaronder van toepassing zijnde regelingen blijven van toepassing.*

*Leren van andere vergelijkbare projecten: In een project Concern- en systeemtoezicht in Gelderland waarbij 7 RUD's en 1 bedrijf (met veel vestigingen) betrokken waren is het project gestart met een brede aanpak omdat de RUD's bij aanvang geen keuze konden maken welke RUD het systeemtoezicht zou uitvoeren. Alle betrokken medewerkers voerden systeemtoezicht uit. De expertise moest breed opgebouwd worden. Al vrij snel bleek dat het betrokken concern deze brede aanpak te intensief vond en uniformiteit moeilijk te bereiken*

*was. De betrokken inspecteurs en de coördinatoren van de RUD's besloten na een korte eerste periode de aanpak te wijzigen. Systeemtoezicht is beperkt tot deelname van enkele inspecteurs met auditvaardigheden. Fysiek toezicht wordt vanuit het systeemtoezicht op basis van de concern risicoanalyse aangestuurd en uitgevoerd door de 7 RUD's. De resultaten worden gerapporteerd in een concern-naleefbeeld, waarna nieuwe prioriteiten en doelen bepaald worden.*

## 5.2 Bevoegdheden en mandaat

Door de aansluiting bij de GR van wo DEAL en Omgevingsdienst zijn alle benodigde mandaten voor besluitvorming al geregeld. Voor de gemeenten Slochteren, Winsum en Bedum ligt het – vanuit het oogpunt van efficiency – voor de hand om de huidige mandaatregelingen uit te breiden. De bevoegdheden voor besluitvorming blijven bestaan bij de gemeenten. De terugkoppelbepaling in de mandaatbesluiten blijft van kracht.

### *Model II: 1-loket*

*De huidige mandaatregelingen moeten voor een deel worden verbreed naar de organisatie waar de reguliere VTH-taken worden ondergebracht. De mandaathouder koppelt bij risicovolle besluiten terug aan betreffend college en vraagt of het college het voorgenomen besluit zelf wil nemen of dat VTH Drieslag het besluit in mandaat mag nemen.*

## 5.3 Sturing VTH Drieslag

VTH Drieslag wordt geleid door een bestuurlijke stuurgroep, waarin NCG en alle deelnemende gemeenten zijn vertegenwoordigd. De bestuurlijke stuurgroep besluit op welk compliance niveau VTH Drieslag haar taken uitvoert. Deze besluiten neemt zij op basis van het toezicht op de taakuitvoering van CVW én de eigen controle van CVW op haar eigen taakuitvoering.

De stuurgroep draagt daarnaast zorg voor harmonisatie van interpretatie van wet- en regelgeving en harmonisatie van verordeningen, zoals:

- welke activiteiten vergunningsvrij door CVW mogen worden uitgevoerd;
- welke activiteiten te allen tijde vergunningplichtig zijn;
- harmonisatie van welstandverordeningen (waarna bekrachtiging in de colleges)

Verder stelt de stuurgroep vast welke normen en kwaliteitscriteria van toepassing zijn op de taakuitvoering van VTH-Drieslag. Dat geldt zowel voor het systeemtoezicht als voor de reguliere taken. Bijvoorbeeld dat alle medewerkers en de organisatie VTH Drieslag voldoet aan de kwaliteitscriteria en dat de VTH-taken worden uitgevoerd volgens de BRL 5006 EN 5019.

### *Model II: 1-loket*

*Zowel de bestuurlijke als ambtelijke sturing is eenduidig geborgd.*

## 5.4 Organisatie primair proces

VTH Drieslag wordt opgebouwd met interdisciplinaire projectteams, minimaal bestaande uit een vergunningverlener, een adviseur constructieve veiligheid, een jurist en een toezichthouder. Ieder project bestaat uit één of een groep met bouwkundig te versterken woningen, scholen of andere bouwwerken. Een projectteam wordt altijd geleid door een projectleider. Afhankelijk van de zwaarte van het project is de projectleider een taak – bij relatief eenvoudige projecten – of een functie, bij complexe projecten.

Voor het systeemtoezicht wordt één gespecialiseerd projectteam gevormd met lead-auditors. Dit team voert regelmatig audits uit bij CVW en baseert deze audits onder meer op de resultaten van het reguliere VTH-toezicht. De inspectieverslagen vormen vervolgens ook (mede) input bij de uitvoering van de reguliere VTH-taken.

VTH Drieslag heeft naar verwachting op termijn een omvang van 40 fte. De benodigde omvang van de organisatie correspondeert met het functioneren van CVW en het werkprogramma van NCG. Als CVW optimaal functioneert kan de omvang van de projectorganisatie beperkt van omvang blijven. Bij minder goed functioneren van CVW wordt de omvang van de projectorganisatie naar rato groter.

De focus van het takenpakket en de daarmee samenhangende hoofdprocessen ligt bij de bouw- en woningtaken. In mindere mate spelen milieuaspecten een rol. Alle hoofdprocessen en de daaronder van toepassing zijnde documenten legt de projectorganisatie vast in een Kwaliteit Managementsysteem (KMS). VTH Drieslag maakt daarvoor gebruik van landelijke richtlijnen, waar nodig aangevuld met bestaande werkprocessen binnen de deelnemende organisaties. Vanuit deze basis werkt de projectorganisatie deze verder uit, toegespitst op de aardbevingstaken. Het KMS is openbaar en voor een ieder op aanvraag in te zien. Inspectieverslagen van systeemtoezicht zijn openbaar.

*Model II: 1-loket*

*De taken worden op het kantoor van DEAL uitgevoerd. Hier ligt het zwaartepunt van de versterkingsoperatie. Het is van groot belang dat alle medewerkers zoveel mogelijk gezamenlijk de werkzaamheden uitvoeren, omdat het compliance-management vraagt dat een ieder zeer goed op de hoogte is van alle interne en externe afspraken.*

### 5.5 Organisatie ondersteunende processen

De VTH-organisatie leunt voor de ondersteunende taken Financiën, P&O op wo DEAL en ODG. VTH Drieslag kan zelf geen contractuele verplichtingen aangaan. Voor VTH Drieslag wordt een bedrijfsplan geschreven, dat naast de inhoudelijke beschrijving ook ingaat op de PIAOF. Voor de administratieve organisatie gebruikt de VTH-organisatie de programmatuur van wo DEAL.

*Model II: 1-loket*

*De leiding van VTH Drieslag richt haar bedrijfsvoering in samenspraak met de directeuren van wo DEAL en Omgevingsdienst en gemeenten in. Voor de informatie-uitwisseling wordt het systeem gebruikt van de organisatie die als gastheer voor VTH Drieslag fungeert. Het is van belang dat wo DEAL en Omgevingsdienst in hun financiële administratie en in hun Planning & Control VTH Drieslag de projectorganisatie een aparte positie geven.*

### 5.6 VTH Drieslag begroot

Bouw- en woningtaken worden door gemeenten via hun leges gefinancierd. Voor milieutaken geldt dit niet. NCG heeft als insteek dat zogenaamde plustaken, die tijdelijk bovenop de normale uitvoeringstaken moeten worden uitgevoerd, door NCG kunnen worden gefinancierd.

### Enmalige kosten

NCG financiert de oprichting van de projectorganisatie. Daarnaast financiert zij de nadere uitwerking van het uitvoeringskader waar de projectorganisatie mee gaat werken. De eenmalige kosten worden begroot op € 122.500 exclusief BTW.

### Exploitatiekosten

Afhankelijk van het compliance-niveau en deelname van gemeenten aan het compliance-model, verwachten we een benodigde organisatie van minimaal 34 personen en maximaal 126 personen, uitgaande van 5.000 bouwkundige versterkte woningen per jaar. Deze versterkingsopgave was de richtopgave ten tijde van de aanbiedingsbrief in november 2015 en is mogelijk niet meer reëel. Uit inspecties zal moeten blijken hoe groot de totale versterkingsopgave daadwerkelijk is. Binnen de prioritair aangewezen gebieden zal gestart worden met een inspectieprogramma om te beoordelen (middels inspecties en berekeningen) of de daarin aangewezen woningen daadwerkelijk versterkt moeten worden. In de loop van 2016 zal een betere inschatting gegeven kunnen worden van de opvang en doorlooptijden van de versterkingsoperatie.

Onderstaande tabel geeft een indicatie van de verwachte inzet. Voor de benodigde formatie gaan we uit van 1.350 uur per fte.

Tabel 1: Indicatieve raming benodigde formatie projectorganisatie fase 2 (vanaf april 2016)

	Verwachte kentallen (in uren per zaak)		Benodigde formatie (in fte's)	
	Compliance-niveau 1	Compliance-niveau 3	Compliance-niveau 1	Compliance-niveau 3
Vergunningverlening	16	20% van 16	59	12
Toezicht	8	20% van 8	29	6
Specialisten	8	20% van 8	29	6
Systeemtoezicht / audits	0	2	0	7
Subtotaal			117	31
Extra overhead (8%)			9	3
Totaal projectorganisatie			126	34

Uit onze ramingen blijkt dat de traditionele aanpak van vergunningverlening en toezicht – compliance-niveau 1 – een organisatie vraagt van circa 120–130 fte, uitgaande van 5.000 woningen per jaar. Dat is circa een factor 4 groter dan de benodigde formatie van 30–40 fte bij een optimaal functionerend CVW. Ter vergelijking: het CVW groeit naar een formatie van circa 300 fte. De verhouding van een overheidsorganisatie die een factor 3–4 kleiner is dan CVW (uitgaande van compliance-niveau 3) kan ook bij een kleinere versterkingsopgave als richtsnoer worden gehanteerd. De essentie is dat VTH Drieslag klein en efficiënt is ten opzichte van de organisaties die de uitvoering voorbereiden.

De materiële kosten voor de projectorganisatie worden binnenkort geraamd en opgenomen in het bedrijfsplan.

## Bijlage 1           Ondersteunende vragen compliance management

### Willen en kunnen

- Is het topmanagement gecommitteerd om risico's te beheersen en regel naleving te borgen?
- Heeft de organisatie een missie en visie waaruit blijkt dat de organisatie dit serieus prioriteit geeft?
- Heeft de organisatie een gedragscode waarin is opgenomen wat van medewerkers wordt verwacht ten aanzien van risicobeheersing en regel naleving?
- Communiceert het (top)management actief het belang de gedragscode met de leden van de organisatie?
- Beloont de organisatie gewenst gedrag?
- Sanctioneert de organisatie ongewenst gedrag?
- Stimuleert de organisatie dat afwijkingen en overtredingen direct worden gemeld?
- Stimuleert de organisatie dat near misses en bijna overtredingen direct worden gemeld?
- Communiceert de organisatie op open wijze over het niveau van risicobeheersing en regel naleving aan haar (belangrijkste) stakeholders?
- Beschikken de medewerkers over voldoende kennis om risico's te beheersen en de regels te kunnen naleven?
- Zorgt u ervoor dat nieuwe medewerkers zich conformeren aan uw beleid omtrent compliance management?
- Zorgt u ervoor dat bij uitbesteding uw (onder)aannemer risico's beheerst en de regels naleeft?
- Heeft de compliance officer adequate opleiding en ervaring?
- Heeft de organisatie een algemeen managementsysteem conform ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001 of gelijkwaardig?

### Plan

- Heeft de organisatie de risico's die het publiek belang kunnen bedreigen geanalyseerd?
- Beheerst de organisatie aantoonbaar deze risico's?
- Past de organisatie de risicobeheersing aan bij wijzigende omstandigheden?
- Houdt de organisatie het overzicht van de geldende regels actueel en volledig?
- Toetst u bij wijzigingen in de activiteiten van uw organisatie structureel of zij aan de regels voldoet?
- Heeft de organisatie meetbare doelstellingen met hoge prioriteit ten aanzien van risicobeheersing en het borgen van regel naleving?
- Worden deze doelen regelmatig geëvalueerd en bijgesteld (bv. dmv een management review)?

### Do

- Neemt de organisatie maatregelen en acties voor de naleving van regels?
- Neemt de organisatie maatregelen en acties voor de beheersing van risico's die het publieke belang kunnen bedreigen?
- Heeft de organisatie de borging van de regel naleving aantoonbaar geïntegreerd in haar managementsysteem?

- Heeft de organisatie de beheersing van relevante risico's geïntegreerd in haar managementsysteem?

#### Check

- Meet de organisatie planmatig de mate van regel naleving?
- Zo ja, is deze meting afgestemd op de risico's voor het publiek belang?
- Registreert de organisatie systematisch afwijkingen t.a.v. regel naleving?
- Heeft de organisatie een afdeling of persoon die de regel naleving toetst?
- Rapport deze afdeling of persoon direct aan het topmanagement over de mate van beheersing en regel naleving?
- Voert de organisatie interne audits uit om het daadwerkelijke niveau van beheersing en regel naleving te toetsen?
- Laat uw organisatie externe audits uitvoeren om de effectiviteit van het compliance management systeem te toetsen?

#### Act

- Corrigeert de organisatie eventuele afwijkingen direct en adequaat?
- Worden afwijkingen structureel gemeld?
- Onderzoekt de organisatie de oorzaak van eventuele afwijkingen op het gebied van risicobeheersing en naleving van regels?
- Worden bijna afwijkingen structureel gemeld?
- Neemt de organisatie maatregelen n.a.v. (bijna) afwijkingen en onderzoek daarnaar om herhaling te voorkomen?
- Worden de auditbevindingen adequaat opgevolgd?
- Maakt risicobeheersing en regel naleving aantoonbaar deel uit van de directiebeoordeling van de organisatie?
- Beoordeelt de directie aantoonbaar de werking van het hele compliance management systeem?
- Past de directie dit systeem waar nodig aan naar aanleiding van deze beoordeling?

VERTROUWELIJK

## Bijlage 2 Gebruikte afkortingen

CMS	Compliance Management Systeem
CVW	Centrum voor Veilig Wonen
ST	Systeemtoezicht
VMS	Vergunningen Management Systeem het Compliance management Systeem van het CVW
VTH	Vergunningverlening Toezicht en Handhaving
VTH-o	VTH organisatie: de organisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van VTH taken

VERTROUWELIJK

### Bijlage 3 Illustratieve voorbeelden van gedrag op verschillende niveaus compliance management

(NB: dit zijn niet de gezamenlijke eisen voor compliance management, maar illustratieve, fictieve praktijkvoorbeelden van hoe CVW en VTH-o met elkaar omgaan op de 3 verschillende niveaus).

CM niveau	CVW	VTH organisatie (VTH-o)
3	<p>(a) CVW heeft proces van melden Bouwbesluit geregeld in een procedure die goed wordt uitgevoerd. De meldingen voldoen aan de vereiste kwaliteit. Kleine fouten worden door CVW gemeld en uit eigen beweging gecorrigeerd.</p> <p>(b) Het CVW heeft een overzicht van regels die gelden voor slopen. CVW maakt deze regels duidelijk aan onderaannemers en controleert of zij volgens deze regels werken. CVW grijpt daadkrachtig in als blijkt dat een onderaannemer niet volgens de regels werkt.</p>	<p>(a) De VTH-o stelt vast dat het proces goed is opgezet en juist wordt uitgevoerd aan de hand van steekproeven. De overheid brengt de termijn terug naar 5 werkdagen.</p> <p>(b) VTH-o toetst of CVW het proces van slopen goed beheerst, corrigerend optreedt als dat nodig is en doet steekproeven bij individuele slooprojecten. VTH-o bekijkt hoe CVW met de afwijkingen om gaat.</p> <p>(a)+(b): VTH-o heeft de uitvoering van VTH taken inclusief ST geborgd in heldere procedures. ST wordt uitgevoerd door 'zware' medewerkers en aangestuurd door management die snapt hoe management systemen werken en de valkuilen kennen, maar ook realistisch blijven bij onderscheid hoofd-/bijzaken. Zo vormen zij een goed tegenkracht voor het management van CVW.</p>
2	<p>(a) CVW heeft wel een overzicht van de bouwregels die gelden bij herstelwerkzaamheden. Echter, het is niet duidelijk hoe CVW borgt dat de regels worden nageleefd. De eigen controles van CVW op onderaannemers worden wel uitgevoerd, maar zijn niet kritisch genoeg.</p> <p>(b) CVW heeft wel mooie afvinklijsten van regels die bij eigen controles worden gebruikt, maar denkt onvoldoende na over de risico's. Het lijkt er op dat het invullen van de lijsten als formaliteit wordt gezien. Maar worden de risico's nu goed beheerst?</p>	<p>(a) VTH-o wijst CVW in haar ST rapport op de tekortschietende interne controles. Deze moeten kritischer en CVW moet bij problemen voldoende daadkrachtig corrigerend ingrijpen.</p> <p>(b) VTH-o prijst de uitgebreide opzet van de controlelijsten, maar wijst er op dat de risicobeheersing verbeterd moet worden. Als dit gebeurt, kan CVW vervolgens risico gestuurd gaan controleren. VTH-o toetst of deze aanbevelingen worden opgevolgd.</p>

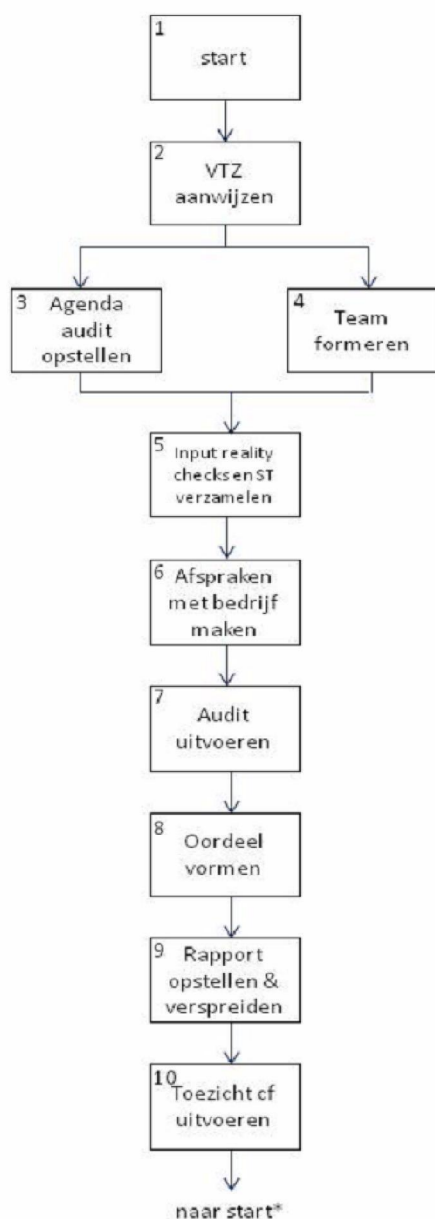


1	<p>(a) CVW heeft geen goed overzicht van de integrale regels en denkt ook niet na over de risico's. CM heeft duidelijk geen prioriteit van het management.</p> <p>(b) CVW heeft op papier wel procedures, maar deze worden in de praktijk niet gekend of uitgevoerd. Het is slechts een 'papieren' systeem.</p> <p>(c) CVW is reactief als er dingen mis gaan. Als het even kan worden problemen onder de pet gehouden of gebagatelliseerd.</p>	<p>(a) + (b)</p> <p>VTH-o wijst CVW op de ernstige tekortkomingen in het CMS en stelt een duidelijke termijn voor verbetering. Bij onvoldoende snelle verbetering wordt geëscaleerd. Bij uitblijven van verbetering kan uiteindelijk de intentieovereenkomst worden opgezegd en VTH-o zet alle formele middelen in om te handhaven.</p> <p>VTH-o voert veel fysiek toezicht op locaties uit. Procedures zijn voor de volle termijn nodig, aanvragen zijn vaak onvolledig.</p>
---	---	---

VERTROUWELIJK

## Bijlage 4 Model procedure

### Procedure cyclisch\* systeemtoezicht inclusief reality checks



#### Toelichting per stap

- 2.:VTZ = verantwoordelijke toezichthouder; toezichthouder die verantwoordelijk is voor ST op CVW, aangewezen door (management)VTH organisatie
- 4: VTZ formeert team i.o.m. met VTH organisatie
- 5: VTZ(-team) verzamelt observaties van uitgevoerde reality checks en eerder uitgevoerde systeem audits
- 6:VTZ-team vraagt documenten van CVW op die nodig zijn voor voorbereiding audit op locatie en bezoek voor audit plannen.
- 7: Gepland bezoek waarin dmv interviews en bestuderen van documenten, registraties e.d. de opzet en werking van het management systeem worden beoordeeld. Aan het einde een close out gesprek met CVW met voorlopige conclusies.
- 7 en 8: Conform document compliance management versie 18 februari 2016.
- 9: Van groot belang is dat de bevindingen specifiek worden vast gelegd en teruggekoppeld aan het bedrijf: wat is specifiek wel goed en wat niet en waarom (niet)? Format volgt ordening basiseisen CM.
- 10: VTZ maakt planning voor herhalingsaudits en reality checks.

\*cyclus start periodiek

frequentie: niveau 1: 1 x / 0,25  
niveau 2: 1 x / 0,5 jaar  
niveau 3: 1 x / jaar

opmerking

In jaarlijkse management review van VTH-o: evaluatie van procedure