



# Audit CVW

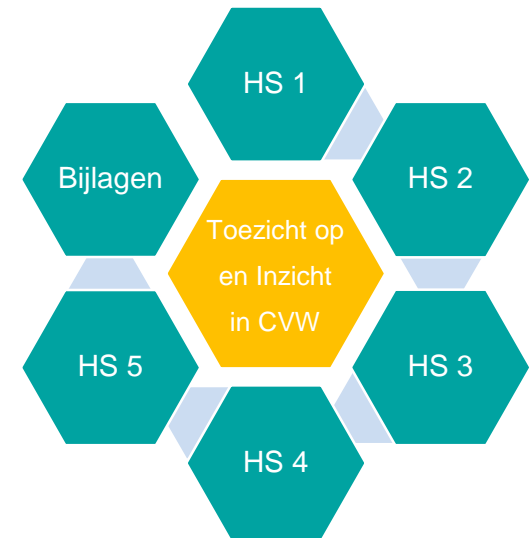
## Een nulmeting

Versie: Definitief  
Referentie: A1600008584/CS

Amstelveen  
29 september 2017

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| <b>Vraagstelling en aanpak</b>         | 3  |
| <b>Managementsamenvatting</b>          | 5  |
| <b>1. Relatie NAM - CVW</b>            | 14 |
| <b>2. Inrichting CVW</b>               | 30 |
| <b>3. Processen en Protocollen</b>     | 51 |
| <b>4. Inventarisatie processen CVW</b> | 70 |
| <b>5. Conclusie en aanbevelingen</b>   | 79 |
| <b>Bijlagen</b>                        | 82 |



# Vraagstelling en aanpak

Voor u ligt het rapport ‘*Audit CVW – een nulmeting*’. In dit rapport staan de resultaten van de audit beschreven welke is uitgevoerd op basis van de offerteaanvraag d.d. 1 september 2016 en de Nota van Inlichtingen d.d. 12 september 2016.

## Aanleiding

Centrum Veilig Wonen (CVW) is een private organisatie die in opdracht van Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) de afhandeling uitvoert van schades als gevolg van bevingen door gasboringen in de provincie Groningen en inspecties van woningen en andere gebouwen uitvoert met het oog op bouwkundige versterking. In media en politiek worden herhaaldelijk kritische vragen gesteld over de positie en werkwijze van CVW. Daarom is het nodig om een beeld te krijgen van de relatie tussen NAM en CVW en inzicht te krijgen in de processen van CVW met betrekking tot de schadeafhandeling en het preventief versterken van bouwobjecten. Om deze punten op een herleidbare wijze te beantwoorden, is het noodzakelijk om de bedrijfsprocessen en gerapporteerde cijfers transparant en navolgbaar te toetsen op opzet en bestaan. Van de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) is het verzoek ontvangen om een onafhankelijk onderzoek uit te voeren op onderdelen van CVW.

Daarnaast wenst NCG inzicht te krijgen in enkele aanverwante onderwerpen: de redenen en gevolgen van de keuze om schades contant te laten uitbetalen, de redenen dat schademelders na erkenning van de schade niet reageren op het voorstel en klanttevredenheid, onder andere voor wat betreft de erkenning van aardbevings schade en het aanvragen van een contra-expertise.

## Vraagstelling

De audit omvat het inventariseren van de kritieke processen binnen CVW op de volgende vier onderdelen:

1. CVW en de relatie tussen CVW en NAM (H1)
2. Inrichting van de CVW-organisatie (H2)
3. Processen en protocollen (schadeafhandeling) (H3.1)
4. Proces voor de werkzaamheden voor preventief versterken (H3.2)

Bij ieder onderdeel is door de NCG een set vragen opgesteld welke in dit rapport beantwoord worden. Ten slotte is een inventarisatie van de kritieke processen van CVW opgemaakt waarbij aandachtspunten voor toekomstig toezicht zijn benoemd.

## Onderzoeksmethoden

De voorbereiding, uitvoering en rapportage van deze audit vond plaats in de periode november 2016 t/m juli 2017. Het veldwerk voor de audit bij het CVW heeft plaatsgevonden in de periode maart t/m medio mei 2017. In deze maanden zijn er diverse ontwikkelingen rondom de afhandeling van schade geweest. De resultaten zullen op onderdelen kunnen worden betrokken in de verdere vormgeving van het proces van schadeafhandeling.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn 36 interviews met medewerkers van CVW, NAM en maatschappelijke organisaties gehouden. Van CVW en NAM zijn meer dan 350 documenten ontvangen en bestudeerd. In dit onderzoek is primair gekeken naar de opzet en het bestaan van de processen en beheersmaatregelen binnen CVW en tussen NAM en CVW. De continue naleving en werking van de procedures en beheersmaatregelen is tijdens deze ‘nulmeting’ niet getoetst.

Om de relatie te onderzoeken tussen NAM en CVW is het COSO IC-model toegepast (zie bijlage I op pagina 83 voor gedetailleerde uitleg). Dit model is een veelgebruikt internationaal raamwerk voor het beoordelen en inrichten van interne beheersing en toezicht.

Met de projectleider van NCG is frequent overleg gevoerd over de voortgang van de audit en het rapport is afgestemd met de begeleidingsgroep van de NCG.

# Vraagstelling en aanpak

CVW en NAM hebben zich bij het uitvoeren van het onderzoek coöperatief en open opgesteld. De juistheid van het rapport en de feitelijke bevindingen zijn in een uitgebreide hoor-en-wederhoor-procedure met CVW en NAM bevestigd.

De aard van deze werkzaamheden brengt met zich mee dat geen accountantscontrole is toegepast, terwijl evenmin een beoordelings-opdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze werkzaamheden geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie kan worden ontleend.

## Eindresultaat

NCG ontvangt een rapport van feitelijke bevindingen, een appreciatie van deze bevindingen en mogelijke verbetersuggesties. Het rapport omvat een inventarisatie van kritieke processen en indicatoren voor het houden van toezicht.

NCG ontvangt een oordeel of de inrichting van de bedrijfsvoering en toepassing van de processen voldoende transparant zijn en voldoende 'checks and balances' bevatten.

Het rapport is uitsluitend bestemd voor het ministerie van Economische Zaken, NAM en CVW. Het is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit rapport anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van Economische Zaken – Nationaal Coördinator Groningen.

## Scope:



- ❖ De relatie tussen NAM en CVW
- ❖ Processen van CVW
- ❖ Inventarisatie processen CVW

## Geïnterviewde stakeholders

- ❖ Centrum Veilig Wonen (CVW)
- ❖ Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM)
- ❖ Groninger Gasberaad
- ❖ Groninger Bodembeweging

## Aantal documenten



350+

## Aantal interviews:



36

## Aantal afstemmings-momenten:



12

# Managementsamenvatting

## Vraagstelling

De vraagstelling in dit onderzoek is gebaseerd op de offerteaanvraag d.d. 1 september 2016 en de Nota van Inlichtingen d.d. 12 september 2016. De feitelijke start van het onderzoek bij CVW heeft plaatsgevonden op 22 maart 2017. Gedurende de looptijd van het onderzoek hebben zich de nodige ontwikkelingen in het stelsel voorgedaan. De verhouding tussen NAM, NCG en CVW is gewijzigd en er is sprake van een substantiële verandering in de opgave van CVW. In overleg met NCG is besloten om de vraagstelling toch ongewijzigd te laten. Het onderzoek is voor NCG een nulmeting voor de inrichting van het toezicht op CVW. In overleg met NCG is besloten om de vraagstelling toch ongewijzigd te laten omdat het onderzoek alsnog waardevolle inzichten kan opleveren. Het is zinvol inzicht te hebben in de opzet en het bestaan van de processen en de beheersmaatregelen bij CVW. De continue naleving en werking van de procedures en beheersmaatregelen is tijdens deze nulmeting niet getoetst. De vragen van NCG richten zich op de volgende vier onderdelen:

1. Relatie NAM en CVW (H1)
2. Inrichting van de CVW-organisatie (H2)
3. Processen en protocollen (schadeafhandeling) (H3.1)
4. Proces voor de werkzaamheden voor preventief versterken (H3.2)

## Kritieke processen CVW

Op basis van de van CVW ontvangen documenten zijn de kritieke processen binnen CVW geïnventariseerd (H4). Hierbij zijn de processen gecategoriseerd naar de onderstaande hoofdprocessen:

- primaire processen;
- ondersteunende processen;
- sturende processen.

De hoofdprocessen zijn onderverdeeld in subprocessen om de kritieke processen binnen CVW inzichtelijk te maken. Per subproces zijn attentiepunten voor het houden van toezicht geformuleerd. Doel van deze attentiepunten is om richting te geven aan het toekomstig toezicht door NCG.

Door de vraagstelling in dit onderzoek zijn niet alle attentiepunten onderzocht. In de betreffende hoofdstukken is aangegeven welke attentiepunten tijdens het onderzoek zijn geraakt. NCG kan deze attentiepunten als handvat gebruiken bij het formuleren van vervolgonderzoeken in het kader van haar toezichthoudende rol.

## Relatie NAM en CVW

Per onderzoeksvraag zijn hieronder beknopt de bevindingen en adviezen samengevat.

- a. *Gaan van de prestatieafspraken tussen NAM en CVW de juiste prikkels uit om de opdracht van CVW – schadeherstel en versterking waarbij de bewoner centraal staat – uit te voeren?*

De relatie tussen NAM en CVW is uitgebreid vastgelegd in het contract (d.d. 15 oktober 2014) en de bijbehorende interface manuals. De interface manuals geven een uitgebreid en op sommige onderdelen gedetailleerd beeld van de aansturing door NAM. Het contract en de interface manuals zijn afgezet tegen de componenten van het COSO IC-model. **De beheersmaatregelen zoals verwoord in het contract en afgezet tegen het COSO IC-model geven blijk van de intentie om de CVW-organisatie een adequaat fundament te geven.** Het businessmodel van CVW kenmerkt zich door capaciteitsopbouw. Het contract kent een vast percentage voor risico dat zal gelden voor de gehele contractduur. Daarnaast is een minimaal vast winstpercentage opgenomen dat op basis van het behalen van de overeengekomen doelstellingen staffelgewijs kan worden verhoogd. Deze staffel kent een maximum. **De doelstellingen zijn uitgewerkt in KPI's met een mix van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Het karakter van het contract is meer inspanningsgericht dan resultaatgericht.**

# Managementsamenvatting

De bewonersgerichtheid komt op diverse plaatsen in de interface manuals aan de orde en biedt door indicatoren, zoals kwaliteit van dienstverlening en stakeholdertevredenheid, voldoende prikkels om de bewoner centraal te stellen.

**Het is aan te raden op korte termijn, indien er op diverse onderwerpen afspraken zijn over 'NAM op afstand' en de relatie tussen NAM en CVW helder is, een nieuw contract te sluiten tussen NAM en CVW waarin recht wordt gedaan aan de nieuwe situatie. Tot die tijd kan het huidige contract tussen NAM en CVW ongewijzigd blijven.** Het aanpassen van de interface manuals als onderdeel van het contract maakt hiervan deel uit. Wij hebben begrepen dat zowel NAM als CVW voorstander is van een contract waar meer op prestaties gestuurd wordt. De huidige volatiliteit van de scope van de activiteiten van CVW maakt het relatief complex om een meer prestatiegericht contract vorm te geven. **Er wordt geadviseerd om in het contract als onderdeel van de KPI's een indicator te ontwikkelen waaruit blijkt in hoeverre CVW in staat is de veranderingen in zijn opdracht te absorberen en te implementeren. Ten slotte is het aan te raden het begrip 'bewonersgericht' explicieter te maken en een meer centrale plaats in het contract te geven.**

*b. Is de doelstelling om inzet van regionale vakmensen te stimuleren onderdeel van deze afspraken?*

Binnen het contract en de interface manuals zijn afspraken gemaakt om regionale vakmensen in te schakelen. In de praktijk zijn deze afspraken nagekomen via het opzetten van de Erkenningsregeling en het sluiten van raamovereenkomsten met merendeels Groningse partijen. De Erkenningsregeling draagt zorg voor kwalitatief goede vakmensen voor schadeherstel, bouwkundig versterken en verduurzamen van de gebouwen.

Uit de contractmanagementrapportage van februari 2017 blijkt dat 883 bedrijven met erkende vakmensen en 4.620 erkende vakmensen zijn geregistreerd. Met 137 partijen zijn raamovereenkomsten afgesloten waarvan er 109 gevestigd zijn in de provincie Groningen.

De huidige informatiesystemen geven geen integraal beeld van het deel van de opdrachten dat aan lokale partijen is gegund.

Met de komende versterkingsoperatie zijn de belangen van regionale partijen groot. **Om te waarborgen dat lokale partijen voldoende aan bod komen, wordt geadviseerd om aanbestedingsbeleid en -procedures expliciet te communiceren en de uitkomsten van het aandeel voor Groningse partijen expliciet te vermelden. Verder verdient het aanbeveling om de informatiesystemen aan te passen zodat informatie over de gunning aan lokale partijen gestructureerd beschikbaar is, en deze informatie onderdeel te maken van de maandrapportages.**

*c. Beschikt CVW over een financieel mandaat van NAM waarbinnen CVW zijn opdracht naar behoren kan uitvoeren? Is er een beschrijving voor de omgang met dit financieel mandaat? Is de dagelijkse praktijk in lijn met die beschrijving?*

In interface manuals is de werkwijze rond het financieel mandaat van CVW vastgelegd. Volgens het management van CVW kunnen zij de opdracht naar behoren uitvoeren. Jaarlijks wordt de scope van het werk van CVW in een gedetailleerd businessplan vastgelegd. Er wordt opgemerkt dat ten tijde van het onderzoek (maart t/m medio mei 2017) de budgetten behorend bij het businessplan voor 2017 nog niet waren vastgesteld. De veranderingen in de aansturing van CVW en de wens van NAM om van CVW een efficiëntere en effectievere organisatie te maken, zijn de belangrijkste redenen hiervoor. Uit de interviews gehouden bij CVW komt naar voren dat de operationele aansturing en uitvoering van werkzaamheden zoals vastgelegd in de interface manuals worden gevolgd in de dagelijkse praktijk. CVW geeft aan dat het betalingsproces gedetailleerd en arbeidsintensief is en wil dit proces graag stroomlijnen. De routing van de betaalbatches binnen NAM maakt dat de contractueel overeengekomen betalingstermijnen niet worden gehaald. De reactie van NAM hierop is dat het financieel mandaat binnen haar eigen organisatie niet het probleem is, maar – naar de mening van NAM – de afspraken over de betaaltermijnen tussen CVW en onderaannemers.

# Managementsamenvatting

Het verminderen van controles, een vereenvoudiging van de werkwijze en het analyseren van de oorzaken van vertragingen in het proces is aan te raden, opdat de betaaltermijnen kunnen worden gehaald.

d. *Zijn er afspraken met NAM en NCG over de relatie en samenwerking? Worden deze in praktijk nageleefd?*

Op 8 maart 2016 is een samenwerkingsovereenkomst tussen de Staat der Nederlanden (ministerie van Economische Zaken), NCG en NAM gesloten.

Op basis van de gehouden interviews en ontvangen notulen van de diverse overlegorganen blijkt dat invulling wordt gegeven aan de samenwerking zoals in de overeenkomst is vastgelegd. Vanuit NCG is gemeld dat zij geen afschrift van de maandrapportages van CVW aan NAM ontvangen hebben. Voor de kwartaalrapportage van NCG heeft CVW wel de gevraagde informatie verstrekt.

CVW geeft aan onvoldoende door NAM te worden meegenomen (“er wordt meer over ons dan met ons gesproken” in de beleidsmatige ontwikkelingen en discussies over de wijzigingen van de governancestructuur tussen NAM-EZ-NCG). In de huidige verhoudingen is het aan NAM om te bepalen op welke wijze CVW als contractant daarover wordt geïnformeerd. De partijen geven aan dat er wel wekelijks overleg plaatsvindt op operationeel niveau. De governancestructuren en wijze van aansturing waren ten tijde van het onderzoek onderwerp van bespreking tussen NAM, NCG en CVW.

## Inrichting CVW-organisatie

In het onderzoek naar de inrichting van de CVW-organisatie zijn diverse invalshoeken belicht. Hieronder wordt een beeld geschetst van de huidige stand van zaken in de betreffende domeinen.

- **Missie, visie en centrale uitgangspunten**

a. *Sluiten de werkprocessen van CVW aan bij decentrale uitgangspunten ('de bewoner centraal' en 'inzet van regionale vakmensen')?*

In het contract en de interface manuals is aandacht besteed aan bewonersgerichtheid en de inzet van regionale vakmensen. Uit de gehouden interviews blijkt dat CVW-management van meet af aan heeft erkend dat bewonersgerichtheid een cruciale kritieke succesfactor is. Bewonerstevredenheid is vanaf de start van CVW continu gemeten. Management geeft aan dat het continu bewonersgerichtheid binnen de organisatie uitdraagt. Het recente onderzoek ‘*Praktische uitwerking schadeprotocol*’ door Ecorys geeft aan dat schademelders tevreden zijn over de wijze waarop de schade gemeld kan worden en het proces goed georganiseerd is. Wel blijkt dat naarmate de melding verder in de procedure komt, deze tevredenheid daalt. Een verklaring voor dit effect wordt gegeven doordat uitkomsten van het schaderapport niet in lijn zijn met de verwachtingen van de schademelder.

Via de Erkenningregeling en het sluiten van raamovereenkomsten met partijen uit de regio geeft CVW invulling aan de inzet van regionale vakmensen. Het feit dat CVW met een groot aantal regionale partijen raamovereenkomsten heeft gesloten en dat het merendeel van de erkende bedrijven en vakmensen uit de regio afkomstig is, sluit aan bij de wens om meer lokale bedrijven en vakmensen het werk uit te laten voeren. **De trendbreuk in de opgave van schadeafhandeling naar bouwkundig versterken maakt evaluatie over dit onderwerp noodzakelijk.**

Uit de interviews met maatschappelijke organisaties blijkt dat blijvend investeren in omgevingsmanagement en maatschappelijke acceptatie van de werkwijze noodzakelijk is. Uit de bovenstaande bevindingen blijkt dat er bij de maatschappelijke organisaties andere beelden bestaan aangaande de decentrale uitgangspunten.



# Managementsamenvatting

- **Mensgericht**

- b. Beschikt CVW over procesbeschrijvingen om mensen aan te nemen, te beoordelen, (aanvullend) te belonen en te ontslaan en is de praktische toepassing daarvan in lijn met die beschrijvingen?*

Om antwoord te geven op deze vraag is naar het bredere P&O-kader gekeken om zo een beeld van de mensgerichtheid te verkrijgen. Binnen CVW is een volwaardige P&O-functie operationeel met alle bijhorende procedures. Met het publiceren van de personeelsgids per 1 januari 2017 is een stap gezet in het verder professionaliseren van de P&O-functie. Gerealiseerd moet worden dat de effectiviteit van de P&O-functie wordt afgemeten aan de mate waarin het CVW beschikt over een personeelsbestand dat afgestemd is op de opgave. **In het kader van de transitie van CVW wordt geadviseerd om een assessment van het huidige personeelsbestand uit te voeren. Dit was nog niet voorzien in het afdelingsplan.**

- **Kwaliteitsbewaking**

- c. Beschikt CVW over een procedure voor kwaliteitsbewaking van eigen personeel en de (grote) groep werknemers die voor CVW werken (schade-experts, aannemers, inspecteurs)?*

CVW beschikt over een procedure voor kwaliteitsbewaking die verschilt per doelgroep. De kwaliteitsbewaking van eigen personeel maakt deel uit van de P&O-procedures. De procedures rond zzp'ers zijn relatief beperkt in vergelijking met de P&O-procedures van eigen personeel. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de kwaliteitsbewaking rond de werkzaamheden van aannemers bij het preventief bouwkundig versterken extra verdieping nodig heeft. In plaats van een enkelvoudige score wordt gedacht aan het introduceren van meerdere KPI's ten aanzien van onder meer veiligheid, planning, uitvoering, efficiëntie en bewonerstevredenheid. Verder wordt geadviseerd om na te gaan in hoeverre post-award contractmanagement en contractaudits kunnen bijdragen aan het verhogen van efficiëntie en effectiviteit van de uitvoering van het werk.

- d. Beschikt CVW over een klachtenprocedure voor bewoners? Zijn deze processen onafhankelijk ingebed?*

**CVW beschikt over een klachtenprocedure die zo onafhankelijk mogelijk in de organisatie is ingebed.** Uit het bestuderen van de procesbeschrijvingen en interviews is gebleken dat er noodzaak is tot het structureren van het leereffect en het identificeren van verbeterpotentieel. Deze punten zijn ook opgenomen in het jaarplan 2017. De continue naleving van de procedures is niet onderzocht. Het op korte termijn afronden van het protocol met werkafspraken met de Onafhankelijk Raadsman draagt bij aan het creëren van heldere kaders voor informatieverstrekking vanuit CVW.

- e. Kan er in de organisatie opvolging gegeven worden aan verbeter-suggesties?*

Binnen CVW is ruimte voor het inbrengen van verbeter-suggesties. Hoewel CVW niet beschikt over het ISO 9001-certificaat zijn de werkprocedures en verbeteringen daarvan wel ingericht naar het ISO 9001-protocol. Het continu verbeteren is een wezenlijk onderdeel van het ISO 9001-protocol. Verbeter-suggesties vloeien voornamelijk voort uit de interne en externe audits. In het kader van de transitie is het noodzakelijk het lerend vermogen te verbeteren. Het uitvoeren van audits alleen, is voor een efficiënte en effectief lerende organisatie niet voldoende. Er wordt daarom geadviseerd na te gaan in hoeverre software die innovatie ondersteunt behulpzaam kan zijn bij het betrekken van de gehele organisatie bij de transitie.

- **Financieel**

- f. Is er een procedure voor de vaststelling van tarieven, voor betaling en eventuele beloning van de externe, flexibel inzetbare schil van schade-experts, inspecteurs en aannemers?*

CVW heeft met 137 bedrijven raamovereenkomsten afgesloten. De Gemeenschappelijke Tenderboard (GTB) van NAM en CVW heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Er is begrepen dat slechts beperkt met partijen te worden gewerkt die geen raamovereenkomst hebben.



# Managementsamenvatting

Het werken met raamovereenkomsten en de rol van de GTB waarborgt (in opzet) dat op gestructureerde wijze tariefafspraken worden gemaakt.

- **Bedrijfsvoering**

g. *Beschikt CVW over een CRM-systeem (en een handleiding voor het gebruik ervan) dat informatie kan geven over de stand van zaken van de verschillende stappen in de processen voor schadeafhandeling, inspectie en werkzaamheden voor preventief versterken? Wordt de handleiding in de praktijk naar letter en/of geest toegepast? Bevat dit systeem een bewaking van termijnen met automatisch verzoek om opvolging indien er sprake is van dreiging van overschrijding?*

Voor wat betreft de vragen rond het CRM-systeem is ervoor gekozen een aantal algemene ontwikkelingen van het IT-systeem te beschrijven. Het systeem is een doorontwikkeling van het CRM-systeem van NAM. Voor 2017/2018 heeft CVW een IT-roadmap (versie 15 april 2017) opgesteld. De roadmap geeft inzicht in de systeemarchitectuur en geeft per proces een overzicht van IT-wensen. De mate waarin de 'roadmap' is onderbouwd met een adequate IT-strategie of een heldere IT-visie is vanwege de scope van deze audit niet beoordeeld. Onze observatie is dat het CVW heeft ingezet op het doorontwikkelen van de huidige systemen. De mogelijke integratie van NCG in CVW-systemen maakt geen deel uit van deze 'roadmap'.

Uit de interviews en de ontvangen documenten komen verder de volgende aandachtspunten naar voren:

- Het is nodig om de datakwaliteit te verbeteren, omdat de IT-systemen niet optimaal en conform afspraak in de organisatie gebruikt worden.
- De (door)ontwikkeling van de IT-systemen en in het bijzonder van CRM en Navision is een kritiek aandachtspunt binnen CVW. CVW geeft aan de juiste kennis en ervaring aan boord te hebben. Het vinden van voldoende interne en externe (software-)ontwikkelcapaciteit van de IT-systemen is een uitdaging.

- De afhankelijkheid van de externe IT-supportpartij is echter groot. Dit is een relatief kleine partij met beperkte mogelijkheden om op te schalen en de ontwikkelingen op IT-gebied te versnellen. CVW neemt actie om deze afhankelijkheid te verminderen door op korte termijn in gesprek te gaan met andere marktpartijen.

In relatie tot de initiële vraagstelling wordt opgemerkt dat in meerdere processen waarbij IT-systemen zijn geïntegreerd, automatische notificaties bij het (bijna) overschrijden van o.a. doorlooptijden ontbreken.

In de roadmap en het afdelingsplan IM & IT komen informatiebeveiliging en privacy beperkt aan de orde. Hoewel deze onderwerpen zijdelings in het onderzoek zijn geraakt, vragen wij hier wel expliciet aandacht voor. CVW acteert in een complexe juridische en politieke omgeving met verhoogde privacy- en cyberrisico's waarbij CVW voortdurend moet anticiperen op het versnelde tempo van deze veranderingen. Volgens de geïnterviewden vinden er in de operatie overtredingen plaats ten aanzien van Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) (inclusief AVG/GDPR). Bij deze incidenten gaat het veelal om het onjuist gebruik van e-mailadressen waardoor correspondentie niet bij de juiste bewoner terecht komt. De overtredingen worden aan NAM en de relevante autoriteiten binnen Shell gerapporteerd. Het onderwerp staat iedere twee weken op de agenda van het bedrijfsvoeringsoverleg tussen NAM en CVW. Om te voorkomen dat dergelijke overtredingen plaats blijven vinden, heeft CVW de nodige beheersmaatregelen opgesteld, doch deze waren ten tijde van het onderzoek nog niet geïmplementeerd.

**De aanbevelingen in hoofdstuk 2 op pagina 49 en 50 richten zich met name op de toekomstbestendigheid van de IT-systemen, het verbeteren van de datakwaliteit en aandacht voor cyber- en privacyrisico's.** Ten tijde van het onderzoek heeft het management van CVW een externe partij opdracht gegeven onderzoek te doen naar de toekomstbestendigheid van de IT-systemen. De uitkomsten van dit onderzoek zijn na afronding van het veldwerk beschikbaar gekomen en niet verwerkt in dit rapport.

# Managementsamenvatting

## Processen en protocollen

In dit hoofdstuk ligt de focus op de processen en protocollen van CVW met betrekking tot het afhandelen van schades en het bouwkundig versterken. De situatie van een aantal maanden geleden verschilt wezenlijk van de gewenste aanpak in de toekomst.

### • Schadeafhandeling

De recente aankondiging dat een nieuw schadeprotocol wordt uitgewerkt leidt niet tot fundamenteel verschillende processen. Er is van uitgegaan dat hetgeen hier beschreven staat in de toekomstige situatie relevant is, op verschillende onderdelen betrekking heeft en zal worden opgevolgd.

a. *Is de praktijk van schadeafhandeling in overeenstemming met de tekst van het schadeprotocol?*

b. *Handelen de medewerkers conform het schadeprotocol?*

Door middel van interviews bij NAM en CVW is begrepen dat de wijze waarop een schade wordt afgehandeld door CVW in overeenstemming is met de procedure in het schadeprotocol. De processchema's en het interne handboek 'Frontoffice CVW' zijn geanalyseerd en er is vastgesteld dat deze conform het schadeprotocol zijn opgesteld. Het opnemen van de schade en de 'technical assurance' om de kwaliteit van de schadeopname te waarborgen, is door CVW aan externe partijen uitbesteed. Het hanteren van de werkwijze conform schadeprotocol wordt bevestigd door de uitgevoerde audits door NAM en (intern) CVW en het onderzoek van Ecorys. Bevindingen en aanbevelingen hebben voornamelijk betrekking op de toereikendheid en begrijpelijkheid van de conclusies, het op een efficiëntere wijze uitvoeren van het schadeproces en op een verbetering van de interne communicatie.

NAM geeft in haar audit aan dat de schade-experts onvoldoende worden aangestuurd om de kwaliteit van de schadeafhandeling te waarborgen.

In de interviews geeft CVW aan dat het niet tevreden is met de kwaliteit van dienstverlening van het bedrijf dat de 'technical assurance' uitvoert. CVW heeft acties ondernomen om deze kwaliteit te verhogen door onder meer het

introduceren van een nieuw rapportageformat en het verzorgen van extra trainingen. Er is aangegeven door CVW dat de eerste resultaten hoopvol zijn maar dat nog niet de vereiste kwaliteitsniveaus en gewenste verbeteringen behaald zijn.

De aankondiging van het nieuwe schadeprotocol maken deze activiteiten (mogelijk) achterhaald. Wel is het aan te raden de bevindingen uit de audits als 'lessons learned' voor de toekomst mee te nemen. Tot die tijd heeft NAM het CVW verzocht om zonder inmenging van NAM de schademeldingen onder het voormalige schadeprotocol versneld en met souplesse tegen een vastgesteld budget af te werken.

Ten slotte constateert NAM dat het inzicht in de kosten per schadedossier en de activiteiten in het schadeproces onvoldoende is om een duidelijk beeld te krijgen van de daadwerkelijke kosten per schadeafhandeling. De huidige systemen zijn onvoldoende ingericht voor het maken van dergelijke financiële analyses. Met de overgang van CRM naar Navision in het najaar 2017 moet dit probleem worden opgelost. Voor een adequate aansturing en het maken van goede kosten-baten-afwegingen is de beschikking over dergelijke informatie onmisbaar.

c. *Wordt het handboek in de praktijk daadwerkelijk geraadpleegd en toegepast?*

Uit de gevoerde interviews bij CVW is begrepen dat het 'Handboek Aardbevingsschade' niet meer wordt meegegeven aan inspecteurs. De Erkenningsregeling en de daarbij behorende trainingen moeten ervoor zorgen dat de erkende vakmensen voldoende kennis hebben om hun werk uit te voeren.

d. *Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking voor de toepassing van het schadeprotocol en het handboek die toegankelijk is voor bewoners, experts en aannemers?*

Het schadeprotocol is beschikbaar voor de bewoners, experts en aannemers op de website van zowel NAM, NCG als CVW. Het handboek, daarentegen, is niet online gepubliceerd.

# Managementsamenvatting

Uit het onderzoek van Ecorys komt naar voren dat voor de bewoners de gevolgde procedure helder is.

Uit aanvullende observaties blijkt dat met het wegwerken van de werkvoorraden nog onvoldoende voortgang is gemaakt. CVW heeft in maart 2017 maatregelen getroffen om dit proces te versnellen.

Het algemene beeld over de schadeafhandeling is dat in korte tijd veel schades zijn afgehandeld maar dat over de hele linie op het gebied van de aansturing van externe partijen, de kwaliteit van onderbouwing van conclusies, de interne procesbeheersing en de informatievoorziening, verbeteringen mogelijk zijn. Bij het opzetten van het nieuwe schadeprotocol is het goed om gebruik te maken van de ervaringen en inzichten uit het verleden.

- **Inspectie ten behoeve van versterking**

e. *Beschikt CVW over een procesbeschrijving voor het uitvoeren van inspecties bij woningen?*

f. *Is de toepassing in de praktijk in lijn met deze procesbeschrijving?*

CVW beschikt over meerdere processchema's voor het uitvoeren van inspecties tijdens het bouwkundig versterken. CVW geeft aan zich te houden aan het 'acht weken-protocol', hierin wordt gestreefd om binnen acht weken van een conceptraapport voor het versterkingsadvies een definitieve versie vrij te geven. Uit interviews gevoerd met medewerkers uit het inspectie & adviesproces van CVW, is naar voren gekomen dat de inspecties in het versterkingsprogramma verlopen zijn zoals beschreven in het proces-schema. Middels een beoordeling van een lijncontrole is vastgesteld dat de in de procedure beschreven documenten aanwezig zijn.

Ten tijde van het onderzoek heeft het management van CVW aangegeven dat de met NCG overeengekomen versterkingsadviezen **tijdig** kunnen worden opgeleverd. Ook komt naar voren dat de volgende stap – het verkrijgen van de handtekening van de eigenaar (bewoner) – cruciaal is voor het realiseren van de versterkingsopgave.

In dit onderzoek is de opzet en het bestaan van de processen en beheers-

maatregelen beoordeeld. Op het moment van het onderzoek zijn deze zeer recent geïmplementeerd en derhalve kan er geen oordeel worden gevormd over de continue werking ervan. Gegeven aan dat gegeven deze beperkte opgave hier tot voor kort nauwelijks aandacht aan is besteed. Met de geplande versterkingsopgave in het vooruitzicht dient CVW in ieder geval over voldoende competenties (kwantitatief en kwalitatief) te beschikken om de opgave op een verantwoorde wijze uit te voeren.

g. *Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking van inspecties die toegankelijk is voor bewoners en inspecteurs?*

Een procedure voor de bewaking dan wel het optimaliseren van de kwaliteit, is aanwezig. Deze procedure wordt gevolgd, nadat CVW het versterkingsadvies-conceptraapport heeft ontvangen van het engineeringbureau, is gebaseerd op waarnemingen op steekproefsgewijze basis. Uit het onderzoek komt het initiële beeld naar voren dat CVW het proces toereikend beheerst. Er wordt hierbij aangetekend dat, gegeven de vraagstelling, nog niet alle aandachtspunten voor het toezicht onderzocht zijn.

- **Bouwkundig versterken**

h. *Beschikt CVW over een procesbeschrijving voor het uitvoeren van versterkingen bij woningen?*

i. *Is de praktijk in lijn met deze procesbeschrijving?*

j. *Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking van de versterkingen die toegankelijk is voor bewoners en inspecteurs?*

Voor de uitvoering van het bouwkundig versterken, heeft CVW nog geen definitieve procesbeschrijving. Deze is momenteel in ontwikkeling. Aangezien er in het versterkingsprogramma nog geen definitieve uitvoeringsplannen aanwezig zijn, is er ook nog geen procedure voor kwaliteitsbewaking aanwezig. De tot op heden relatief beperkte omvang van de versterkingsopgave maakte het hebben van uitgebreide procedures weliswaar wenselijk maar niet noodzakelijk. De antwoorden op de onderzoeksvragen geven aan dat gegeven deze beperkte opgave hier tot voor kort nauwelijks

# Managementsamenvatting

aandacht aan is besteed. Met de geplande versterkingsopgave in het vooruitzicht dient CVW in ieder geval over voldoende competenties (kwantitatief en kwalitatief) te beschikken om de opgave op een verantwoorde wijze uit te voeren.

Om de preventieve bouwkundige versterkingen in goede banen te kunnen leiden, dient CVW over adequate financiële en procesmatige stuurinformatie te beschikken, zowel op project- als op geaggregeerd niveau. Voor de planning is een geïntegreerd beeld van schadeafhandeling, het aanpakken van PRBE's en preventief bouwkundig versterken een vereiste.

**Hoewel het transitieplan CVW in de personele invulling en het opzetten van deze procedures en systemen voorziet, wordt de urgentie van het tijdig op orde hebben van dit deel van de organisatie benadrukt.** Het verdient de aanbeveling dat NCG zich actief over de voortgang laat informeren en tussentijds een gezamenlijke evaluatie uitvoert. Het is belangrijk om te blijven leren van de opgedane ervaring om de effectiviteit en efficiëntie van het proces te vergroten.

## Conclusie

In alle afdelingsplannen van CVW voor 2017 zijn ontwikkelpunten geformuleerd. De uitkomsten van de audits van NAM en de aandeelhouders zijn ter harte genomen en zijn gestructureerd opgevolgd. Verder geeft CVW aan zich bewust te zijn van het feit dat het een lerende organisatie is die volop in ontwikkeling is en in staat moet zijn om zich aan te passen aan veranderende vragen vanuit de stakeholders. Met het opzetten van een transitieplan en de inzet van een extern organisatieadviesbureau geeft de organisatie hier invulling aan.

De relatie tussen NAM en CVW is uitgebreid vastgelegd in het contract (d.d. 15 oktober 2014) en de bijhorende interface manuals. Deze interface manuals geven een uitgebreid en gedetailleerd beeld van de aansturing van CVW door NAM. De beheersmaatregelen zoals verwoord in het contract zijn

afgezet tegen het COSO IC-model en geven blijk van de intentie om de CVW-organisatie een adequaat fundament te geven. Verder kenmerkt het businessmodel van CVW zich door capaciteitsopbouw en de daarbij behorende doelstellingen zijn uitgewerkt in KPI's.

**Schade-afhandelingsproces:** Uit de interviews met NAM en CVW en documentanalyses komt naar voren dat de wijze van schadeafhandeling door CVW in overeenstemming is met het op dat moment geldende schadeprotocol. Dit is ook vastgesteld na analyse van de processchema's, het interne handboek '*Frontoffice CVW*' en de aanvullende documentatie. De continue naleving en werking van de beheersmaatregelen is niet getoetst. Onderkend wordt door het CVW dat over de gehele linie van het schadeproces verbeteringen mogelijk zijn.

**Preventief versterkingsproces:** Uit de gevoerde interviews met medewerkers van het inspectie & adviesproces binnen CVW is naar voren gekomen dat de verwachting is dat de inspecties in het versterkingsprogramma verlopen zoals beschreven in het processchema. Of dit daadwerkelijk het geval is, is niet onderzocht. Vastgesteld is dat documentatie aanwezig is waarin deze procedure wordt beschreven.

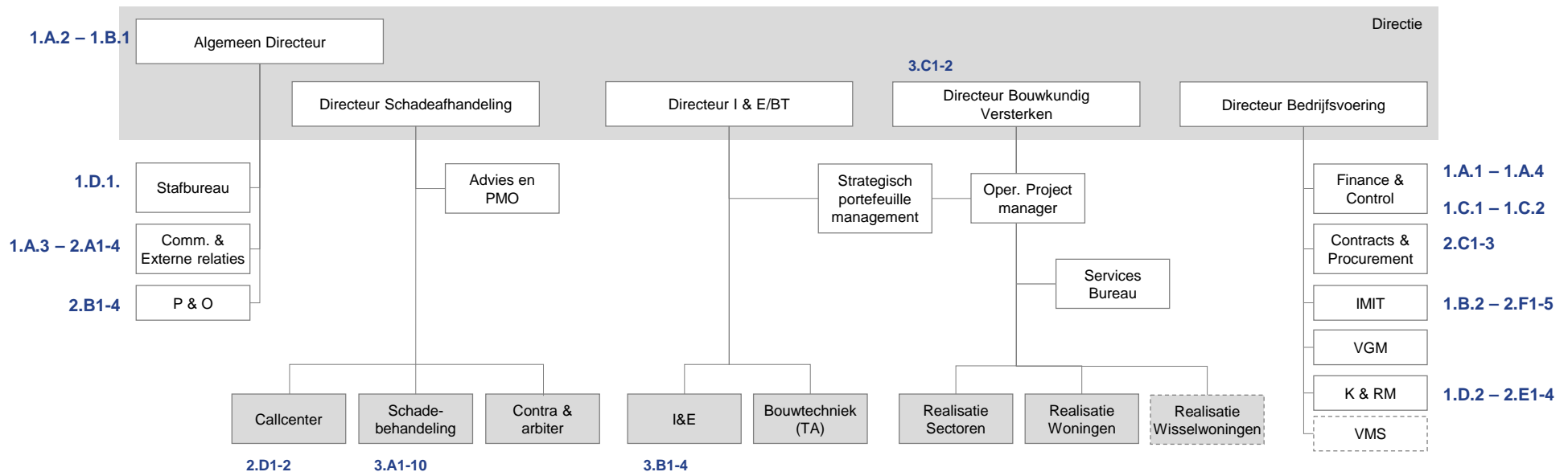
Naast de conclusie, is een groot aantal bevindingen en aanbevelingen gerapporteerd in het figuur op de volgende pagina.

# Managementsamenvatting

**48 bevindingen gekoppeld aan het organogram CVW**

| Ref  | Omschrijving   | Pagina |
|------|--|--------|
| 1.A1 | Nieuw contract en interface manuals inclusief KPI's  | 24     |
| 1.A2 | Bewonersgerichtheid explicieter vorm te geven  | 25     |
| 1.A3 | Stakeholdersmanagement transparantie: van relaties tussen NCG, NAM en CVW naar alle stakeholders                           | 25     |
| 1.A4 | Zeer directe operationele en financiële aansturing zorgt voor een inefficiënte uitvoering                                  | 26     |
| 1.B1 | Inzet van regionale vakmensen  | 27     |
| 1.B2 | Aanpassing informatiesystemen  | 27     |
| 1.C1 | Financiële mandaat   | 28     |
| 1.C2 | Betalingstermijnen en administratie betaalbestanden  | 28     |
| 1.D1 | Wijzigingen van de operationele aansturing van CVW door NCG maakt herziening van de samenwerkingsovereenkomst noodzakelijk | 29     |
| 1.D2 | Onafhankelijk toetsen en auditen van beheersmaatregelen binnen CVW   | 29     |

| Ref     | Omschrijving                                  | Pagina |
|---------|---|--------|
| 2.A1-4  | Inrichting CVW - Omgevingsmanagement          | 42     |
| 2.B1-4  | Inrichting CVW - HR-processen                 | 43     |
| 2.C1-3  | Inrichting CVW - Contractmanagement           | 45     |
| 2.D1-2  | Inrichting CVW - Klachtafhandeling            | 46     |
| 2.E1-4  | Inrichting CVW - Kwaliteit & Risicomanagement | 47     |
| 2.F1-5  | Inrichting CVW - IT & Informatiemanagement    | 49     |
| 3.A1-10 | Schade herstellen                             | 56     |
| 3.B1-4  | Inspectie en engineering                      | 64     |
| 3.C1-2  | Bouwkundig versterken                         | 68     |





# Hoofdstuk 1

## Relatie NAM – CVW







# 1. Relatie NAM en CVW

De recente aankondiging dat de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) zich terugtrekt uit het schadeafhandelingsproces voor meldingen na 31 maart 2017 om 12.00 uur geeft vanzelfsprekend andere verhoudingen in het stelsel.

a. *Gaan van de prestatieafspraken tussen NAM en CVW de juiste prikkels uit om de opdracht van CVW – schadeherstel en versterking waarbij de bewoner centraal staat – uit te voeren?*

Op 15 oktober 2014 hebben NAM, de aandeelhouders van CVW, Arcadis Nederland B.V. en CED Nederland B.V., een contract getekend voor het afhandelen van schade en het preventief versterken van objecten. Het contract moet in samenhang worden gezien met de interface manuals behorend bij het contract. De interface manuals geven een uitgebreid en op onderdelen gedetailleerd beeld van het operationaliseren en de aansturing van CVW door NAM. Het contract en de volledige interface manuals zijn strikt vertrouwelijk en niet openbaar buiten de partijen NAM, CVW, Arcadis en CED. Ten behoeve van dit onderzoek heeft KPMG inzage gekregen in het contract en de interface manuals voor de beantwoording van de door NCG gestelde vragen. Onderstaande constatering geven op hoofdlijnen de relevante bevindingen weer.

## Interne beheersing

In het contract en de interface manuals is veel aandacht besteed aan de governancestructuren en de inrichting en interne beheersing van de CVW-organisatie. De hoofdlijnen van de beheersingsmaatregelen uit het contract en de interface manuals zijn afgezet tegen de componenten van het COSO IC-raamwerk (zie tabel op pagina 17 en 18).

COSO is een internationaal geaccepteerde norm voor het invulling geven aan interne beheersing en toezicht. Het beeld is afgezet tegen de componenten van het COSO IC-model (voor zover dat binnen het contract en de interface manuals mogelijk is) of toereikend invulling aan beheersmaatregelen is gegeven om een deugdelijke organisatie op te bouwen. De beheersingsmaatregelen zoals verwoord in het contract geven blijk van een intentie om de CVW-organisatie een adequaat fundament te geven.

Uit de interviews bij NAM en CVW komt naar voren dat voor het behalen van de gestelde doelen – het afhandelen van de schademeldingen, het uitvoeren van inspecties en het realiseren van de noodzakelijke bouwkundige versterkingen – de bewonersgerichtheid cruciaal is. NAM heeft in november 2016 een QHSE-SP-audit uitgevoerd. Onderdeel van de scope is de zogenaamde ‘Social Performance’ en klant(bewoners)tevredenheid. Onder de positieve observaties is de focus op bewonersgerichtheid vermeld. Verder geeft het auditrapport aan dat bewonersgerichtheid, en daarmee klanttevredenheid, een van de kernwaarden is en bijdraagt aan de efficiëntie en reputatie van CVW.

In de in december 2016 uitgevoerde audit door NAM wordt geconstateerd dat er nog geen sprake is van een volledig geïntegreerd communicatie- en stakeholder-engagementplan. Potentieel risico is dat er sprake is van onvoldoende afstemming met alle belanghebbenden. Uit de interviews komt naar voren dat CVW dit heeft erkend en verbetering nastreeft.

Op strategisch en operationeel niveau zijn overleg- en verantwoordingsstructuren ingericht. Uit de bij NAM en CVW gehouden interviews en de beschikbaar gestelde verslagen en auditrapporten komt het beeld naar voren dat NAM (zeer) dicht op de CVW-organisatie zit om toe te zien op een adequate invulling van het contract. De vraag is of deze (zeer) directe operationele en financiële aansturing het juiste effect sorteert en of er voldoende vertrouwen en vrijheid wordt gegeven aan CVW zodat het op een effectieve en efficiënte wijze zijn doelstellingen kan bereiken.

In de financiële aansturing worden drie percelen gebruikt. Voor perceel 2 (inspectie & engineering) en perceel 3 (uitvoering) is een procuratieregeling beschikbaar waarin de bevoegdheden van CVW en NAM zijn vastgelegd. Voor perceel 1 (CVW als organisatie) zijn deze bevoegdheden niet vastgelegd. Uit de interviews bij CVW komt naar voren dat de procuratieregeling voor de dagelijkse operatie voldoende handelingsruimte biedt.



# 1. Relatie NAM en CVW



Er zijn tijdens de interviews geen signalen ontvangen dat de procuratieregeling zou worden doorbroken. Wel is geconstateerd dat het toezicht en de controle van NAM op de uitvoering van de procuratieregeling door CVW ervaren wordt als zeer gedetailleerd en in sommige gevallen 'bureaucratisch' en ineffectief. Genoemde redenen zijn dat binnen NAM de onderlinge afstemming niet altijd optimaal is en er verschillende stijlen in sturing zijn.

# 1. Relatie NAM en CVW



|  | COSO-controlecomponent | Aspecten genoemd in contract en interface manuals   |
|--|------------------------|---|
| COSO en beheersmaatregelen in interface manual | Control environment    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelstellingen in business in jaarlijks businessplan vastgelegd</li> <li>• Definiëring 'key performance indicators' op basis van businessplan</li> <li>• Definiëring governancestructuur</li> <li>• Definiëring van IT-governancestructuur</li> <li>• Definiëring organisatiestructuur CVW</li> <li>• Definiëring procuratieregeling</li> <li>• Definiëren van aanbestedingsprocedures</li> <li>• Benoemingsprocedure sleutelfunctionarissen CVW</li> <li>• Bepaling 'business principles'</li> <li>• Definiëring van erkenningsregeling en gebruikmaken van lokale marktpartijen (zogenaamde 'local content policy')</li> <li>• Definiëring economische en sociale kaders</li> <li>• Bepalingen ten aanzien van gegevensbeveiliging en dataprivacy</li> </ul> |
|  | Risk assessment        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risicomanagement en aanpassen strategie als gevolg van wijzigingen in de omgeving is onderdeel van de governancestructuur</li> <li>• Risicomanagement is onderdeel ISO 9001-norm</li> </ul>  |
|  | Control activities     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norm voor afhandeling schademeldingen is het schadeprotocol</li> <li>• Beoordelen van (wijzigingen) in normen en voorschriften (incl. wet- en regelgeving i.r.t. constructieve veiligheid)</li> <li>• Opzetten van kwaliteitsmanagementsysteem op basis van ISO 9001-norm waarin de procedures van CVW vastliggen</li> <li>• Opzetten van systeem voor veiligheid, gezondheid en milieu conform OHSAS 18001</li> <li>• Opzetten milieuzorgsysteem conform ISO 14001</li> </ul>   |

# 1. Relatie NAM en CVW



|  | COSO-controlecomponent        | Aspecten genoemd in contract en interface manuals   |
|--|-------------------------------|---|
| COSO en beheersmaatregelen in interface manual | Information and communication | <ul style="list-style-type: none"><li>• IT-systemen ondersteunen in uitvoering kerntaken CVW</li><li>• Opstellen van IM &amp; IT-jaarplannen voor ontwikkeling IT-systemen</li><li>• Opstellen van een communicatie- en stakeholder-engagementplan door CVW, alle betrokken externe partijen moeten in beschouwing worden genomen: bewoners, contractors, (lokale) autoriteiten</li><li>• CVW voert alleen communicatie over zijn kerntaken</li></ul> |
|  | Monitoring activities         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maandelijks en kwartaalrapportages op basis van KPI's</li><li>• Interne audits door CVW als onderdeel ISO 9001</li><li>• Audits door NAM op doel- en rechtmatigheid op financieel, contractueel en operationeel gebied</li><li>• Uitvoeren van externe audits bij contractors</li><li>• Uitvoeren van ad-hoc-controles</li><li>• Evaluaties en lessons learned</li></ul>                                      |



# 1. Relatie NAM en CVW

## Businessmodel

Het businessmodel van CVW kenmerkt zich doordat op basis van de uit te voeren werkzaamheden vooraf afspraken worden gemaakt over de in te zetten capaciteit per functieniveau tegen een vastgesteld tarief. Het uitgangspunt is dat de uurtarieven kostendekkend zijn met een beperkt risico-opslagpercentage. Verder zijn voor een aantal kostencategorieën vaste budgetafspraken gemaakt, al dan niet met een risico-opslag.

Het contract tussen NAM en CVW kent een vast percentage voor risico dat geldig is voor de gehele contractduur. Daarnaast is een vast winstpercentage opgenomen dat op basis van het behalen van de overeengekomen doelstellingen van de KPI's staffelgewijs kan worden verhoogd. De staffel kent een maximum. De KPI's zijn gedefinieerd in interface manual 1 en zijn gericht op:

- Resultaatgerichte metingen:
  - Productiviteit (aantallen)
  - Snelheid (doorlooptijd)
  - Kostenbeheersing (binnen het gestelde budget)
  - Kwaliteit van de dienstverlening (rapportcijfer)
  - Vakmanschap (technische kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden)
  - Veiligheid (uitgevoerde activiteiten CVW)
  - Social performance
  - Stakeholdertevredenheid (over CVW)
- Proces-gerelateerde meting:
  - Proceskwaliteit CVW

De scorecard kent een mix aan KPI's waarbij NAM en CVW een evenwicht geprobeerd hebben te vinden tussen kwantitatieve indicatoren (productie-aantallen, snelheid, kostenbeheersing) en kwalitatieve indicatoren (kwaliteit dienstverlening, vakmanschap, veiligheid, social performance en stakeholders-tevredenheid).

## Appreciatie

Er kan worden gesteld dat het contract gericht is op capaciteitsopbouw en het inrichten van een professionele organisatie waarbij een evenwichtige mix aan KPI's is geformuleerd. Het is een meer inspanningsgericht dan resultaatgericht contract, passend bij het in korte tijd opbouwen van de organisatie en de onzekerheid over de scope van de werkzaamheden en de wijze waarop deze moesten worden uitgevoerd. Het contract en de interface manuals bieden afdoende prikkels om bij de schadeafhandeling en versterkingsopgave de bewoner centraal te stellen.

De bevindingen en aanbevelingen zijn vanaf pagina 24 in tabelvorm opgenomen.



# 1. Relatie NAM en CVW

## *b. Is de doelstelling om inzet van regionale vakmensen te stimuleren onderdeel van deze afspraken?*

De basis om de inzet van regionale vakmensen te bevorderen is vastgelegd in de interface manuals. In interface manual 6 'Uitvoering van het implementatiewerk' is opgenomen dat NAM met verschillende partijen is overeengekomen dat de werkzaamheden onder bundel 2 en 3 kansen moeten bieden voor regionale/lokale leveranciers. NAM doet dit normaliter op basis van haar 'local content policy'. Samengevat luidt het beleid als volgt:

- Het beleid richt zich uitsluitend op uitbesteding van werk en diensten.
- 'Local content' is gedefinieerd als het aandeel in de levering van goederen en diensten door bedrijven met vestiging(en) in het betreffende gebied en bedrijven die primair werken met personeel dat in het betreffende gebied woont.
- NAM, en daarmee CVW namens NAM, dient bij elke aanbesteding vroegtijdig af te wegen of het uit te besteden werk potentieel kan worden gegund aan lokale/regionale bedrijven.

In de interface manuals is bepaald dat bovenstaand beleid wordt ingevuld door middel van het goedkeuren van het CVW inkoopproces door de Gezamenlijke Tenderboard (GTB) en door bij elk CVW-contract-(strategie)voorstel dat in de GTB wordt behandeld 'local content' mee te wegen in de inschrijvings- en gunningsfase. CVW dient bij voorstellen voor de GTB en de nadere uitwerking van het CVW inkoopproces dus specifiek aandacht te besteden aan de 'local content'. Het doel van de GTB is om de kwaliteit en de commercialiteit van de implementatiecontracten, die CVW afsluit namens NAM, te waarborgen. De verantwoordelijkheden die de GTB draagt zijn o.a. het goedkeuren van het Waarde Wegings-systeem voor perceel 2 en 3, de Erkenningssystemen en het opstellen van criteria voor het afsluiten van (raam)contracten. De GTB houdt tweewekelijks een overleg, en bestaat uit afgevaardigden van NAM en CVW.

De kwalificatie van implementatiepartijen en onderaannemers is onderdeel van het kwaliteitssysteem van CVW. In interface manual 5 wordt aangegeven dat bij inkoop, inhuur en onderaanneming (zowel voor diensten als voor producten) het van belang is om naast aspecten als financiën en levertijd, aandacht te hebben voor kwaliteit, veiligheid & gezondheid, milieuzorg en maatschappelijk draagvlak. Het opzetten van een kwalificatie- en Erkenningssystemen is een essentieel onderdeel van het selectieproces. Als onderdeel hiervan zal de beschrijving van de CVW Erkenningssystemen en het Waarde Wegings-systeem worden opgenomen.

Om een consistente kwaliteit te waarborgen is tevens in de interface manual bepaald dat CVW een kwalificatiesysteem (waaronder een Waarde Wegings-systeem) en Erkenningssystemen zal opzetten. CVW heeft dit beleid aan de GTB ter goedkeuring voorgelegd. Verder is vastgelegd dat CVW ieder kwartaal rapporteert over:

- het aantal ondernemers dat zich volledig heeft gekwalificeerd;
- het aantal vakmensen/ondernemers dat een ontwikkelingstraject is gestart om te komen tot erkenning en/of kwalificatie;
- het aantal ondernemers dat na het ontwikkelingstraject is gekwalificeerd.

Binnen CVW is de afdeling Erkenningssystemen ingericht om aan deze regeling invulling te geven. Voor 2017 bedraagt deze afdeling 3,9 fte en is er een activiteiten- en investeringsbudget beschikbaar. In het afdelingsplan van de afdeling is beschreven dat deze afdeling schadeherstel en bouwkundig versterken ondersteunt door te zorgen voor voldoende erkende vakmensen bij bedrijven in perceel 2 (inspecties en engineering) en perceel 3 (uitvoering) die werkzaamheden in opdracht van CVW uitvoeren. De afdeling zorgt ervoor dat vakmensen afhankelijk van functie en ontwikkelingen in de markt worden getraind op het gebied van communicatie en gedrag, veiligheid en kwaliteit.



# 1. Relatie NAM en CVW

De taken van de afdeling omvatten:

- Bedrijven informeren via verschillende kanalen, zoals extranet, bijeenkomsten en nieuwsbrief.
- Werving en voorlichting bij geconstateerde tekorten.
- Scholing en coaching in met name modules communicatie, veiligheid, kwaliteit en SROI.
- Wegen waarde/prestaties vakmensen/gekwalificeerde bouwbedrijven.
- Goed laten functioneren van de Erkenningsraad.

Om de prestaties te monitoren zijn KPI's gedefinieerd die afgestemd zijn op de behoefte van CVW aan erkende vakmensen en de hierboven genoemde activiteiten van de afdeling. Met 137 partijen, waarvan 109 gevestigd in de provincie Groningen, is een raamcontract afgesloten. In de maandrapportage van februari 2017 is opgenomen dat 883 bedrijven met erkende vakmensen en 4.620 vakmensen zijn geregistreerd. Een overzicht van bedrijven die erkende vakmensen kunnen inzetten, het Erkenningsregister, is op de website van CVW gepubliceerd.

Door beoordelingen van bewoners en de controles van de bouwregisseurs van CVW op kwaliteit, veiligheid en communicatie, kunnen zich wijzigingen voordoen in het Erkenningsregister. CVW heeft nog niet met alle bedrijven en vakmensen ervaring kunnen opdoen en deze kunnen beoordelen. Het register wordt tweewekelijks geactualiseerd. Erkenningen kunnen worden ingetrokken en nieuwe vakmensen kunnen worden erkend.

NAM en CVW hebben de *'Intentieverklaring arbeidsmarkketen aardbevingsgerelateerde bouw Groningen'* d.d. 11 juli 2016 ondertekend, waarin de intenties met betrekking tot 'social return' zijn vastgelegd. Binnen CVW is voor deze intentieverklaring een beleidsstuk uitgewerkt.

In november 2016 heeft NAM een QHSE-SP-audit uitgevoerd bij CVW waarbij social performance onderdeel van de scope was. De auditors concludeerden

dat het erkenningsproces volwassen is geworden en in 2016 en 2017 meer het accent wordt gelegd op vakinhoudelijke trainingen. De aanbeveling om aannemerstevredenheid te meten is niet overgenomen. Klachten worden behandeld door de afdeling Erkenningsregeling of Contractmanagement. Doel is in de bijeenkomsten met aannemers deze klachten mee te nemen.

Uit correspondentie tussen NAM en CVW komt naar voren dat kleine lokale aannemers vragen stellen of zij voldoende aan bod komen bij schadeafhandeling- en versterkingsprojecten. Uit het rapport van Ecorys *'Praktische uitwerking schadeprotocol Centrum Veilig Wonen'* blijkt dat 70% van de schades wordt uitbetaald aan bewoners en dat bewoners de voorkeur geven aan het in de arm nemen van een eigen aannemer. Een integraal beeld van de opdrachten die Groningers aan lokale partijen gunnen is niet beschikbaar. In de maandrapportage wordt onder contractmanagement wel gerapporteerd over het aantal raamcontracten dat met partijen uit Groningen is afgesloten, echter er wordt niet gerapporteerd of het werk daadwerkelijk aan partijen uit Groningen is gegund en wat de omvang van deze partijen is (klein, middel, groot).

## Appreciatie

In het contract en de interface manuals zijn de afspraken om regionale vakmensen in te schakelen vastgelegd. In de praktijk zijn deze afspraken via het opzetten van de Erkenningsregeling en het sluiten van raamovereenkomsten met voor het merendeels Groningse partijen, toereikend ingevuld.

De bevindingen en aanbevelingen zijn vanaf pagina 24 in tabelvorm opgenomen.



# 1. Relatie NAM en CVW

c. *Beschikt CVW over een financieel mandaat van NAM waarbinnen CVW zijn opdracht naar behoren kan uitvoeren? Is er een beschrijving voor de omgang met dit financieel mandaat? Is de dagelijkse praktijk in lijn met die beschrijving?*

In interface manual 3 'Operationele interface' is de werkwijze rond het financieel mandaat van CVW vastgelegd. Jaarlijks wordt de scope van de werkzaamheden van CVW in een gedetailleerd businessplan vastgelegd. Het businessplan wordt in de management board goedgekeurd. Met het vaststellen van het businessplan wordt tevens invulling gegeven aan de afspraken met CVW omtrent budget en KPI's.

Wij merken op dat ten tijde van het onderzoek de budgetten behorend bij het businessplan nog niet voor 2017 zijn vastgesteld. Wij hebben begrepen dat onzekerheid over de scope van de uit te voeren werkzaamheden, de veranderingen in de aansturing van CVW en de wens van NAM om van CVW een meer efficiënte en effectieve organisatie te maken, de redenen hiervoor zijn. Momenteel ontvangt CVW voorschotten gebaseerd op het budget 2016. In mei 2017 is een herijking van de budgetten en overleg met NAM voorzien.

Het financieel mandaat voor het proces schadeafhandeling is gedetailleerder vastgelegd dan voor het proces versterken. Daarnaast zullen de budgetten en kosten voor het versterkingsproces vele malen groter zijn dan die van schade.

In sectie I, artikel 5 van het contract wordt het begrip 'werkorder' geïntroduceerd; "de definitieve opdracht voor het uitvoeren van werk wordt gegeven door middel van een werkorder, of een reeks samenhangende werkorders onder het PSB contract".

Het werkorderproces is in bijlage 3.1 bij het interface manual uitgewerkt en komt neer op de onderstaande stappen:

- Initiatie van een werkorder
- Begroting door CVW
- Evaluatie door NAM

- Definitieve goedkeuring door NAM en CVW
- Oplevering en afsluiting

Verder zijn de doorlooptijden en de documenten gedefinieerd. Ook zijn procedures voor wijziging of overschrijding van een werkorder ingeregeld. Naast deze procedures is een procuratieregeling voor bundel 2 (taxaties, inspecties en engineering – I&E) en bundel 3 (het uitvoeren van schadeherstel en bouwkundig versterken) opgesteld.

In interface manual 5 'Ondersteunende processen' is beschreven hoe CVW betaalbatches klaarzet voor de verschillende financiële stromen. De administratie van de CVW-organisatie (perceel 1) wordt afzonderlijk in SAP gevoerd. De administratie van perceel 2 en perceel 3 voor wat betreft I&E en bouwkundig versterken wordt in Navision gevoerd. De financiële administratie van schadeopname en schadeherstel geschiedt vanuit CRM. CVW geeft aan dat gepland is deze administratie dit jaar ook naar Navision over te hevelen.

## Appreciatie

De wijze waarop aan het financieel mandaat en de daarmee samenhangende procedures invulling wordt gegeven, is toereikend voor het uitvoeren van de opdracht door CVW. Wel zijn op onderdelen verbeteringen mogelijk.

De bevindingen en aanbevelingen zijn vanaf pagina 24 in tabelvorm opgenomen.





# 1. Relatie NAM en CVW

## *d. Zijn er afspraken met NAM en NCG over de relatie en samenwerking? Worden deze in de praktijk nageleefd?*

Op 8 maart 2016 is de samenwerkingsovereenkomst tussen de Staat der Nederlanden (ministerie van Economische Zaken), NCG en NAM gesloten. NCG heeft de toezichtstaken overgenomen van de Commissie van Toezicht (Kamerbrief d.d. 28 juni 2016). Omdat, conform afspraak, de nadruk van het onderzoek op de CVW-organisatie ligt, is de naleving van de overeenkomst in dit onderzoek slechts beperkt onderzocht.

Op basis van de gehouden interviews en ontvangen notulen van diverse overleggrems, blijkt dat invulling wordt gegeven aan de samenwerking zoals in de overeenkomst is vastgelegd. Vanuit NCG is gemeld dat zij geen afschrift van de maandrapportages van CVW aan NAM ontvangen hebben. Voor de kwartaalrapportage van NCG heeft CVW wel de gevraagde informatie verstrekt.

Daarnaast geeft CVW aan onvoldoende door NAM te worden meegenomen in de beleidsmatige ontwikkelingen en discussies over de wijzigingen van de governancestructuur tussen NAM-EZ-NCG. In de huidige verhoudingen is het aan NAM om af te wegen op welke wijze CVW als contractant daarover wordt geïnformeerd. De partijen geven aan dat er wel wekelijks overleg is op operationeel niveau. Op basis van de gevoerde gesprekken bestaat de indruk dat er te veel over CVW en te weinig met CVW is gesproken op gebied van governance. De governancestructuren en wijze van aansturing waren ten tijde van het onderzoek onderwerp van bespreking tussen NAM, NCG en CVW.

### **Appreciatie**

NCG en NAM hebben contact over de wijze waarop aansturing op CVW uitgeoefend dient te worden. Tevens vindt er operationeel overleg plaats tussen CVW en NCG.

De wijze waarop de aansturing en de daarbij horende governancestructuren

worden vormgegeven, moest ten tijde van het onderzoek nog worden uitgewerkt.

De bevindingen en aanbevelingen staan vanaf de volgende pagina in tabelvorm opgenomen.



# 1. Relatie NAM en CVW

- a. *Gaan van de prestatieafspraken tussen NAM en CVW de juiste prikkels uit om de opdracht van CVW – schadeherstel en versterking waarbij de bewoner centraal staat – uit te voeren?*

| #    | BEVINDING   | AANBEVELING   |
|------|---|---|
| 1.A1 | <b>Nieuw contract en interface manuals inclusief KPI's</b><br><br>Gebleken is dat zowel NAM als CVW voorstander is van een contract waarbij meer op prestaties wordt aangestuurd. De snelle veranderingen en daarmee samenhangende volatiliteit zorgen ervoor dat CVW zijn activiteiten continu moet aanpassen. De mate waarin CVW zich kan aanpassen en veranderingen absorbeert is naar mening van NCG en NAM flink voor verbetering vatbaar, onder meer op het gebied van projectmanagement. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Het is aan te raden op korte termijn, indien er op diverse onderwerpen afspraken zijn over 'NAM op afstand' en de relatie tussen NAM en CVW helder is, een nieuw contract sluiten tussen NAM en CVW waarin recht wordt gedaan aan de nieuwe situatie. Tot die tijd kan het huidige contract tussen NAM en CVW ongewijzigd blijven. Het aanpassen van de interface manuals als onderdeel van het contract maakt daar deel van uit.</li><li>- Er wordt geadviseerd om als onderdeel van de KPI's (in de nieuwe overeenkomst) indicatoren te ontwikkelen waaruit blijkt in hoeverre CVW in staat is om de veranderingen in zijn opdracht te absorberen en te implementeren.</li><li>- CVW wordt geadviseerd om projectmanagement in te richten op basis van 'agile werken' in plaats van traditioneel projectmanagement.</li></ul> |

# 1. Relatie NAM en CVW



## # BEVINDING

## AANBEVELING

### 1.A2 Bewonersgerichtheid explicieter vorm te geven

Bewoners/huizeigenaren zijn partijen in het proces met veel (beschikkings)macht. Het risico van het onvoldoende betrekken van deze stakeholders in het proces kan zorgen voor een blokkade in de uitvoering en (flinke) vertragingen.

In het huidige contract en de interface manuals komt bewonersgerichtheid op diverse plaatsen aan de orde en zijn er afdoende prikkels ingebouwd om dit te bewerkstelligen. Echter, naast het contract en de interface manuals, is het belangrijk dat in de dagelijkse (operationele en financiële) aansturing rekening wordt gehouden met de bewonersgerichtheid en het centraal stellen van de bewoners en andere belanghebbenden.

- Voor het slagen van, met name, de versterkingsoperatie verdient het de aanbeveling om bewonersgerichtheid explicieter in het contract en de interface manuals naar voren te laten komen en uit te werken op welke wijze hieraan invulling gegeven wordt. Openheid en transparantie van het contract dragen bij aan het bereiken van vertrouwen in het politieke en publieke domein.
- Zorg ervoor dat alle afdelingen van CVW zo ingericht worden dat er rekening gehouden wordt met de bewonersgerichtheid en dat de integraliteit bij het benaderen van de bewoners gewaarborgd wordt.

### 1.A3 Stakeholdersmanagement: transparantie van relaties tussen NCG, NAM en CVW naar alle stakeholders

CVW voert de werkzaamheden uit in een complexe en continu veranderende omgeving. Naast de bewoners en gebouweigenaren, zijn de belangrijkste stakeholders overheden (gemeenten, provincie, ministerie van EZ), maatschappelijke organisaties (woningcorporaties, zorginstellingen, scholen, etc.), belangengroeperingen (Groninger Bodembeweging, Schokkend Groningen, etc.), marktpartijen en NAM. Het opereren in deze complexe omgeving vraagt van CVW transparantie en maatschappelijke verantwoording. Het niet openbaar maken van de overeenkomst en interface manuals tussen NAM en CVW draagt niet bij aan deze transparantie en verantwoording.

- Zorg ervoor dat transparantie naar alle stakeholders centraal komt te staan in de governancestructuren.
- Een voorwaarde hierbij is dat in het stakeholdersmanagement aandacht besteed moet worden aan het omgaan met conflicterende belangen en dilemma's. Het bieden van ruimte voor dilemma's zorgt ervoor dat mensen zich binnen een organisatie uitgenodigd voelen om te leren van elkaar en dat knelpunten tijdig zichtbaar worden

# 1. Relatie NAM en CVW



| #    | BEVINDING  | AANBEVELING   |
|------|--|---|
| 1.A4 | <p><b>Zeer directe operationele en financiële aansturing zorgt voor een inefficiënte uitvoering</b></p> <p>Op strategisch en operationeel niveau zijn diverse overleg- en verantwoordingsgremia ingericht. Uit de bij NAM en CVW gehouden interviews, de beschikbaar gestelde verslagen en auditrapporten, komt het beeld naar voren dat NAM (zeer) dicht op de CVW-organisatie zit om toe te zien op een adequate uitvoering van het contract. De vraag is of deze (zeer) directe operationele en financiële aansturing het juiste effect heeft en of er voldoende vertrouwen en vrijheid wordt gegeven aan CVW zodat het op een efficiënte wijze zijn doelstellingen kan bereiken.</p> <p>NAM geeft aan dit niet te onderschrijven. NAM stelt dat dit onderdeel is van het ontwikkelproces en dat CVW geregeld NAM om advies en sturing vraagt. Ook stelt NAM dat CVW binnen de afgesproken werkprocessen en mandaten de volledige vrijheid heeft om de resultaten te behalen die worden verwacht.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Evalueer hoe de huidige wijze van sturing door partijen wordt ervaren en hoe de effectiviteit kan worden vergroot.</li><li>- Overweeg om bij de aansturingsmechanismen bij CVW voldoende ruimte te bieden in termen van vertrouwen en vrijheid, zodat CVW op een efficiënte en effectieve wijze uitvoering kan geven aan de overeengekomen afspraken.</li></ul> |



# 1. Relatie NAM en CVW

b. *Is de doelstelling om inzet van regionale vakmensen te stimuleren onderdeel van deze afspraken?*

| #    | BEVINDING  | AANBEVELING   |
|------|--|---|
| 1.B1 | <b>Inzet van regionale vakmensen</b><br><br>Met het uitvoeren van de versterkingsoperatie worden in de komende jaren substantiële volumes in de markt voor bouw en aannemerij gezet. Dit maakt dat de belangen voor de lokale partijen en de regionale vakmensen groot zijn. Meer dan twee jaar geleden werd een aantal landelijke bouwbedrijven gecontracteerd voor de uitvoering van de werkzaamheden. CVW vermindert deze inzet en het aandeel voor lokale partijen groeit gestaag.<br><br>Naast deze ontwikkeling bestaat de perceptie dat landelijke bouwbedrijven met een dependance in Groningen geen 'regionale' vakmensen zijn, wat in sommige gevallen niet geheel juist is. Bijvoorbeeld Heijmans Appingedam of BAM Slochteren zijn Groningse partijen waar regionale vakmensen worden ingezet. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Om te waarborgen dat lokale partijen voldoende aan bod komen, verdient het aanbeveling het aanbestedingsbeleid en aanbestedingsprocedures (bij herhaling) expliciet te communiceren en de uitkomsten over het aandeel van Groningse partijen transparant te communiceren.</li><li>- Geadviseerd wordt de inzet van regionale bedrijven en vakmensen onderdeel van de aanbestedingsprocedures te maken. Landelijke bouwbedrijven kunnen aan de aanbestedingsprocedure meedoen op voorwaarde dat zij bij de uitvoering van het werk aantoonbaar samenwerken of gebruikmaken van regionale partijen.</li></ul> |
| 1.B2 | <b>Aanpassing informatiesystemen</b><br><br>Het huidige informatiesysteem is niet in staat om gunningen aan landelijke of regionale partijen weer te geven. Het informatiesysteem dient aangepast te worden zodat informatie over wel of geen gunning aan lokale partijen gestructureerd beschikbaar is.   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg ervoor dat het informatiesysteem aangepast wordt zodat de gunning aan lokale partijen gestructureerd beschikbaar is. Deze informatie dient deel uit te maken van de maandrapportage.</li></ul>   |



# 1. Relatie NAM en CVW

- c. *Beschikt CVW over een financieel mandaat van NAM waarbinnen CVW zijn opdracht naar behoren kan uitvoeren? Is er een beschrijving voor de omgang met dit financieel mandaat? Is de dagelijkse praktijk in lijn met die beschrijving?*

| #    | BEVINDING  | AANBEVELING  |
|------|--|--|
| 1.C1 | <b>Financiële mandaat</b><br><br>Het werkorderniveau legt de relatie tussen de financiële systemen van NAM en CVW. Op dit niveau vindt afstemming plaats tussen de financiële administraties van NAM en CVW. De details van de werkorders worden beschreven in rapportages, die volgens NAM (vaak) niet aanwezig zijn of niet worden opgeleverd. CVW ervaart bij met name schadeafhandeling het proces als arbeidsintensief, door de gedetailleerde (dubbele) controles (op soms relatief kleine werkorders) en vele vragen van NAM. NAM heeft aangegeven dat zij CVW meerdere malen hebben gevraagd om de financiële rapportages te verbeteren, zodat zij die direct kunnen overnemen in interne NAM-rapportages. De doorontwikkeling van Navision is in dit verbetertraject cruciaal. Voor zover waargenomen is gebleken dat de oplevering van de aanpassingen in Navision meermalen is vertraagd. | <ul style="list-style-type: none"><li>- CVW ervaart het proces als inefficiënt en geeft aan het proces te willen stroomlijnen. Verminder het aantal (dubbele) controles in het proces rond de werkorders om tot een voor beide partijen efficiëntere werkwijze te komen.</li></ul> |
| 1.C2 | <b>Betalingstermijnen en administratie betaalbestanden</b><br><br>Uit de door NAM uitgevoerde financial audit in februari 2017 komen twee knelpunten naar voren. NAM maakt gebruik van het betaalproces van Shell. <ul style="list-style-type: none"><li>- De routing van de betaalbatches loopt via global shared services centers en kent een doorlooptijd van 21 dagen. CVW kan hierdoor niet voldoen aan de met contractpartijen overeengekomen betalings-termijnen.</li><li>- De wijze van aanlevering van het betaalbestand door CVW aan NAM maakt daarnaast extra afstemming over de btw noodzakelijk.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Het oplossen van de erkende knelpunten ten aanzien van het voldoen aan de betalingstermijnen en aanpassing van het betaalbestand zodat de btw zonder nadere afstemming kan worden verwerkt.</li></ul>                                      |



# 1. Relatie NAM en CVW

d. Zijn er afspraken met NAM en NCG over de relatie en samenwerking? Worden deze in praktijk nageleefd?

| #    | BEVINDING   | AANBEVELING   |
|------|---|---|
| 1.D1 | <b>Wijziging van de operationele aansturing van CVW door NCG maakt herziening van de samenwerkingsovereenkomst noodzakelijk</b><br><br>De wijze waarop de operationele aansturing en de daarbij horende governancestructuren zal worden vormgegeven, moest ten tijde van het onderzoek nog worden uitgewerkt.   | Geen aanbeveling.   |
| 1.D2 | <b>Onafhankelijk toetsen en auditen van beheersingsmaatregelen binnen CVW</b><br><br>NAM heeft, zoals contractueel vastgelegd in de interface manuals, te allen tijde recht de uitgaven, contracten en procedures bij CVW te controleren op doel- en rechtmatigheid op financieel, contractueel en operationeel gebied. In 2016 hebben Shell/Esso een zestal audits uitgevoerd bij CVW, waarbij vanuit een onafhankelijke en objectieve blik is gekeken naar de volgende onderwerpen:<br><ol style="list-style-type: none"><li>1. Finance-proces (December 2016)</li><li>2. Schade-proces (December 2016)</li><li>3. NAM Business controls review on Tremor Impact Management/ Earthquake impact management, governance, external stakeholders (November 2016)</li><li>4. QHSE-SP Audit (November 2016)</li><li>5. Cost Compliance (Oktober 2016)<ul style="list-style-type: none"><li>– Facturen NAM-CVW Arcadis</li><li>– Meerwerk en de wijze van uitvoeren van cost control</li></ul></li><li>6. Rapportage &amp; Opvolging en reviews Q4-2015.</li></ol> | De belangrijkste aanbevelingen naar aanleiding van deze audits zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg ervoor dat zo spoedig mogelijk een volledig geïntegreerd communicatie- en stakeholder-engagementplan wordt opgesteld. Potentieel risico is dat er sprake is van onvoldoende afstemming met alle belanghebbenden. Uit de interviews komt naar voren dat CVW dit heeft onderkend en verbetering nastreeft.</li><li>- Zorg ervoor dat de opvolging/acties op de bevindingen van de audits integraal worden meegenomen door de afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement. (zie bevinding 2.1)</li><li>- Zorg ervoor dat CVW in de toekomst op een onafhankelijke en objectieve wijze wordt getoetst/geaudit.</li></ul> |





# Hoofdstuk 2

## Inrichting CVW



## 2. Inrichting CVW



CVW is volop in transitie om invulling te geven aan het afhandelen van schademeldingen en het versterken van objecten. De beantwoording van de onderzoeksvragen geeft een momentopname van de stand van zaken in maart en april 2017. De ontwikkelingen, zowel binnen als buiten CVW, volgen elkaar snel op, wat impact heeft op actualiteit van de onderzoeksresultaten. Om de transitie in goede banen te leiden, is door CVW een transitieplan opgesteld. Bij de uitvoering van dit plan laat CVW zich begeleiden door een externe partij. Daarnaast is als onderdeel van de jaarcyclus voor de afdelingen binnen CVW een concreet afdelingsplan opgesteld voor 2017. In alle afdelingsplannen zijn de ontwikkelpunten voor 2017 geformuleerd waaraan tijdlijnen zijn gekoppeld. Wat dat betreft is, naast de eerder genoemde transitie en het ontwikkelen van schade 2.0, CVW volop in beweging.

De onderstaande onderzoeksvragen worden achtereenvolgens behandeld. Er wordt niet zozeer antwoord gegeven op de onderzoeksvraag sec, maar een beeld van de stand van zaken in het betreffende domein gegeven. Aan het eind van het hoofdstuk is per domein aangegeven welke attentiepunten voor het houden van toezicht zijn bepaald en welke in het onderzoek zijn geraakt. Daarnaast zijn bevindingen en aanbevelingen opgenomen.

|  |  |
|--|--|
| Missie, visie en centrale uitgangspunten | a. Sluiten de werkprocessen van CVW aan bij de centrale uitgangspunten ('de bewoner centraal' en 'inzet van regionale vakmensen')?   |
| Mensgericht                              | b. Beschikt CVW over procesbeschrijvingen om mensen aan te nemen, te beoordelen, (aanvullend) te belonen en te ontslaan en is de praktische toepassing daarvan in lijn met die beschrijvingen? |

|                    |   |
|--------------------|---|
| Kwaliteitsbewaking | <p>c. Beschikt CVW over een procedure voor kwaliteitsbewaking van eigen personeel en de (grote) groep werknemers die voor CVW werken (schade-experts, aannemers, inspecteurs).</p> <p>d. Beschikt CVW over een klachtenprocedure voor bewoners? Zijn deze processen onafhankelijk ingebed?</p> <p>e. Kan er in de organisatie opvolging gegeven worden aan verbeter suggesties?</p>   |
| Financieel         | e. Is er een procedure voor de vaststelling van tarieven, voor betaling en eventuele beloning van de externe, flexibel inzetbare schil van schade-experts, inspecteurs en aannemers?  |
| Bedrijfsvoering    | f. Beschikt CVW over een CRM-systeem (en een handleiding voor het gebruik ervan) dat informatie kan geven over de stand van zaken van de verschillende stappen in de processen voor schadeafhandeling, inspectie en werkzaamheden voor preventief versterken? Wordt de handleiding in de praktijk naar letter en/of geest toegepast? Bevat dit systeem een bewaking van termijnen met automatisch verzoek om opvolging indien er sprake is van dreiging van overschrijding? |

# 2. Inrichting CVW



## Missie, visie en centrale uitgangspunten

### a. *Sluiten de werkprocessen van CVW aan bij de centrale uitgangspunten ('de bewoner centraal' en 'inzet van regionale vakmensen')*?

In het contract tussen CVW en NAM en in de interface manuals is op diverse plaatsen aandacht besteed aan bewonersgerichtheid en de inzet van regionale vakmensen.

Uit de gehouden interviews is gebleken dat CVW-management van meet af aan heeft erkend dat bewonersgerichtheid een cruciale kritieke succesfactor is. Het management geeft aan dat zij continu bewonersgerichtheid binnen de organisatie uitdragen. In het afdelingsplan 2017 van Client Service Management is het doel van deze afdeling als volgt geformuleerd: "Het belangrijkste doel is ervoor zorgen dat de gehele organisatie en de dienstverlening zo bewonersgericht mogelijk is". Om dit doel te verwezenlijken geeft Client Service Management (gevraagd én ongevraagd) advies en ondersteuning aan directie, management en medewerkers gericht op het vergroten van de bewonersgerichtheid, het verhogen van de bewonerstevredenheid en het vergroten van de (maatschappelijke) acceptatie. Client Service Management rapporteert rechtstreeks aan de algemeen directeur. Voor 2017 zijn voor Client Service Management de volgende activiteiten gepland:

- Het uitvoeren van meer interne analyses in samenwerking met IM & IT en Customeyes.
- Het verkrijgen van informatie over stakeholders van externe bronnen zoals Motivaction.
- De oprichting van en zorg dragen voor goede werking van een bewonerspanel.
- Het intern blijven aanjagen van de bewonersgerichtheid.
- Het verder door ontwikkelen van bewonerservaringsonderzoek binnen Bouwkundig Versterken.

Verder is uit de interviews met leidinggevend en medewerkers uit diverse geledingen naar voren gekomen dat binnen CVW de overtuiging bestaat dat het centraal stellen van de bewoner cruciaal is voor het welslagen van de opgave. In het plan van aanpak 'Samen in control' (d.d. 16 februari 2016) is als gewenst eindresultaat geformuleerd: "CVW is een professionele en klantgerichte organisatie met een transparante, efficiënte, veilige en beheerste werkwijze. De werkwijze is dusdanig geïmplementeerd dat de hele organisatie begrijpt, onderschrijft en handelt in lijn met de gewenste werkwijze." Ook in de toelichting bij 'efficiënt' wordt als eerste het belang van de klant genoemd.

Uit de interviews en de bestudeerde documentatie blijkt dat CVW zich terdege realiseert dat het opzetten van een bewonersgerichte organisatie pas succesvol is als dit ook als zodanig door de bewoner wordt ervaren. CVW doet sinds haar oprichting in 2015 onderzoek naar de ervaringen van schademelders via een doorlopend bewonersonderzoek. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. CVW geeft aan de uitkomsten van dit onderzoek te gebruiken om de dienstverlening te optimaliseren. Uit het eigen doorlopende bewonersonderzoek (BO) komt naar voren dat de schademelders tevreden zijn over de manier waarop schades gemeld kunnen worden. In het eigen BO scoort dit gemiddeld een 7,7 op een 11-puntenschaal. Het recente onderzoek door Ecorys 'Praktische uitwerking schadeprotocol' bevestigt het beeld dat schademelders positief zijn over het meldingsproces van de schades.

In het Ecorys-onderzoek geeft een grote meerderheid van de schademelders aan dat de wijze waarop de schade gemeld kan worden goed is georganiseerd. Deze tevredenheid van schademelders neemt af naarmate men verder in het afhandelingsproces vordert. Een verklaring voor dit effect wordt toegeschreven aan het feit dat uitkomsten van het schaderapport niet in lijn zijn met de verwachtingen van de schademelder. Het Ecorys-rapport geeft aan dat de dalende klanttevredenheid niet zozeer te maken heeft met een slechte dienstverlening van CVW, maar vooral met een toename van het aantal schademeldingen sinds 2015 dat in de eindfase komt.



## 2. Inrichting CVW

De aanbeveling om de bewonerstevredenheid per processtap te blijven meten en hierover te rapporteren, is inmiddels door CVW opgevolgd. Voor wat betreft de inzet van regionale vakmensen geeft CVW hier via de Erkenningsregeling en het sluiten van raamovereenkomsten met partijen uit de regio praktisch invulling aan. In de recente communicatie rond de wijzigingen in het stelsel, heeft NCG aangegeven ook voor wat betreft het bouwkundig versterken met regionale partijen om tafel te willen gaan zitten om het maatschappelijk draagvlak voor de operatie te vergroten. Het feit dat CVW met een groot aantal regionale partijen raamovereenkomsten heeft gesloten en dat het leeuwendeel van de erkende bedrijven en vakmensen uit de regio afkomstig is, sluit aan bij deze wens.

### Appreciatie

CVW geeft op praktische wijze invulling aan de decentrale uitgangspunten 'de bewoner centraal' en 'inzet van regionale vakmensen'. Uit de interviews met maatschappelijke organisaties blijkt dat blijvend investeren in omgevingsmanagement noodzakelijk is. Op dit punt zullen NCG en CVW de handen ineen moeten slaan.

# 2. Inrichting CVW



## Mensgericht

*b. Beschikt CVW over procesbeschrijvingen om mensen aan te nemen, te beoordelen, (aanvullend) te belonen en te ontslaan en is de praktische toepassing daarvan in lijn met die beschrijvingen?*

Om antwoord te geven op deze vraag is naar het bredere P&O-kader gekeken om zo een beeld van de mensgerichtheid te schetsen. De gehouden interviews en ontvangen documentatie zijn uitsluitend gebruikt als bron hiervoor.

Naar de toekomst toe geeft dit voor NCG aanknopingspunten bij het invullen van de toezichtrelatie. CVW beschikt over een P&O-afdeling met 6 medewerkers (5,1 fte). Doel van de afdeling is het formuleren van P&O-beleid en het faciliteren van management op het gebied van personele aangelegenheden. De afdeling is verantwoordelijk voor:

- begeleiden van de in-, door- en uitstroom van medewerkers inclusief werving;
- waarborgen van kwaliteit van medewerkers;
- bieden van passende opleidingsmogelijkheden;
- begeleiden van management in het toepassen van uitvoeringsregels op personeelsgebied;
- bieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden.

Uit de maandrapportage van januari 2017 blijkt dat bij CVW 311 fte werkzaam is. De verhouding tussen medewerkers met een arbeidsovereenkomst en externe inhuur bedraagt 58% om 42%. Van de medewerkers met een arbeidsovereenkomst is circa 90% afkomstig uit Groningen. Voor inhuur is geen geografische herkomst in de rapportage vermeld.

In de gehouden interviews geeft CVW aan dat de mensen het verschil maken. In juni 2016 is een personeelstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De respons van de medewerkers bedraagt 79%.

Het onderzoek is uitgevoerd door Effectory. De resultaten van dit onderzoek waren over het algemeen positief.

De uitkomsten van het onderzoek zijn met alle leidinggevendenden besproken. Leidinggevendenden hebben de uitkomsten gedeeld met hun teams en afspraken gemaakt over verbeteringen. Om de uitkomsten van het onderzoek levend te houden, zijn deze in het leiderschapstraject van CVW ingebed. In de leiderschapssessie van mei 2017 wordt wederom aandacht aan dit thema besteed. Voor 2018 is een nieuw personeelstevredenheidsonderzoek gepland.

In het najaar 2016 is een professionaliseringsslag gemaakt en is het HR-beleid geformaliseerd. Het P&O-beleid is voornamelijk vastgelegd in de personeelsgids (d.d. januari 2017). Onderwerpen die in de personeelsgids aan bod komen zijn o.a.:

- Algemene arbeidsvoorwaarden
- Specifieke arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsomstandigheden
- Verzekeringen
- Gedrags- en integriteitscode
- Bedrijfsregels

In de bijlagen bij de personeelsgids wordt o.a. aandacht besteed aan:

- Arbobeleidsplan
- Ethische dilemma's

Met behulp van een extern adviesbureau zijn functieprofielen opgesteld en zijn functiewaarderingen uitgevoerd. In de functieprofielen is onder meer de primaire focus (op technische expertise en individuele contributie of management), het hoofddoel van de functie, de resultaatgebieden, de functievereisten (opleidingsniveau en ervaring) en de vereiste kennis, kwalificaties en certificeringen opgenomen.

# 2. Inrichting CVW



De functiewaarderingen zijn vertaald in de salarisschalen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het functiehuis en de salarisschalen maken deel uit van de personeelsgids. CVW geeft aan dat de arbeidsvoorwaarden marktconform zijn. De arbeidsvoorwaarden maken, in combinatie met de opgave waar CVW voor staat, CVW aantrekkelijk als werkgever volgens de geïnterviewden. Er is begrepen dat CVW er tot op heden erin slaagt om vacatures (binnen redelijke termijn) in te vullen.

Op basis van het businessplan is een formatieplan opgesteld. Het formatieplan beschrijft per afdeling en per functie het aantal benodigde fte. Afhankelijk van de gevraagde competenties en de beschikbaarheid op de (regionale) arbeidsmarkt worden de functies door ofwel interne dan wel door externe medewerkers ingevuld. Voor het invullen van specialistische functies, met name bij Inspectie & Engineering en Bouwkundig Versterken, wordt een beroep op externen gedaan.

Vanuit het oogpunt van flexibiliteit en kostenbeheersing heeft CVW volgens de geïnterviewden een gezonde mix tussen eigen medewerkers (met een CVW arbeidsovereenkomst) en externen (zzp'ers en detachering vanuit moederbedrijven). Volgens CVW is het huidige personeelsbestand voldoende flexibel opgebouwd om dit langs natuurlijke weg aan de veranderende opgave (transitie) te kunnen aanpassen.

Van vacatures wordt beoordeeld of deze in het formatieplan passen. Er is begrepen dat iedere invulling van een vacature vooraf aan de CVW-directie wordt voorgelegd. Vacatures worden eerst intern bekendgemaakt voordat er met externe werving gestart wordt. De afdeling P&O voert de gesprekken met de kandidaten. Afhankelijk van het functieniveau worden gesprekken met management en directie gepland. Assessments zijn geen standaard onderdeel van de wervingsprocedure.

Om verdere ontwikkeling te stimuleren, heeft de afdeling P&O voor 2017 afdelingsdoelstellingen geformuleerd. Samengevat luiden deze:

- Voortzetten leiderschapstraject (o.a. coaching, intervisie en kwaliteit functioneringsgesprekken).
- Intensivering werving en selectie met oog op ontwikkelingen.
- Modernisering arbeidsvoorwaarden in het licht van de veranderingen in de opgave.
- Ontwikkelen personeelsbeleid (o.a. opvolging inhuur (externen)).
- Ontplooien van initiatieven op het gebied van cultuur.
- Verder implementeren van het personeelsinformatiesysteem.

Uit interviews met werknemers van CVW blijkt dat de werkdruk als hoog wordt ervaren. In de verzuimcijfers komt dit (nog) niet terug. Wel is de afdeling P&O voornemens om preventief een training te organiseren voor managers om stress bij zichzelf en medewerkers te herkennen en hier adequaat mee om te gaan.

## Appreciatie

Binnen CVW is een volwaardige P&O-functie operationeel. Met het publiceren van de personeelsgids per 1 januari 2017 is een stap gezet met het professionaliseren van de P&O-functie. Gerealiseerd moet worden dat de effectiviteit van de P&O-functie wordt afgemeten aan de mate waarin het CVW beschikt over een personeelsbestand dat afgestemd is op de opgave. De afdeling realiseert zich dat verdere verbeteringen mogelijk zijn en heeft in haar jaarplan 2017 zelf ontwikkelpunten bepaald en gepland. In het kader van de transitie van CVW zijn op pagina 40 aanbevelingen opgenomen.

# 2. Inrichting CVW



## Kwaliteitsbewaking

c. *Beschikt CVW over een procedure voor kwaliteitsbewaking van eigen personeel en de (grote) groep werknemers die voor CVW werken (schade-experts, aannemers, inspecteurs)?*

De procedure voor kwaliteitsbewaking is afhankelijk van de betreffende doelgroep. CVW onderscheidt eigen medewerkers en zzp'ers en de bedrijven en hun medewerkers die opdrachten uitvoeren voor CVW. Voor elk van de doelgroepen wordt een bondig beeld geschetst van de gevolgde procedures.

De evaluatie van de eigen medewerkers van CVW maakt deel uit van de door de afdeling P&O opgezette gesprekscyclus. De gesprekscyclus ligt vast in de personeelsgids en omvat drie typen gesprekken; het beoordelings-, het doelstellings- en het voortgangsgesprek. Uitgangspunt is dat iedere medewerker ten minste eenmaal per jaar een voortgangsgesprek en aan het einde van het jaar een beoordelingsgesprek, gecombineerd met een doelstellingsgesprek heeft. In tegenstelling tot het voorgaande jaar heeft volgens de manager P&O ultimo 2016 nagenoeg iedere medewerker een beoordelingsgesprek gehad. Ten tijde van het onderzoek heeft de afdeling P&O vastgesteld of iedere medewerker een voortgangsgesprek heeft gehad. Omdat de gesprekscyclus nog niet volledig in de organisatie is ingebed, is P&O genooddaakt om dit actief na te jagen. De ontvangen gespreksformulieren worden gescand en in het personeelsdossier opgenomen. De afdeling beschikt nog niet over een registratiesysteem om de voortgang van de gesprekken te bewaken.

In het jaarplan van de afdeling P&O is voorzien dat de beoordeling van de medewerkers wordt geactualiseerd. Thans ligt het accent op beoordeling vanuit de inhoud van de functiebeschrijving. Doel is het accent te verleggen naar de ontwikkeling van de medewerker. In het lopende leiderschapstraject zijn coaching en begeleiding van medewerkers, verbetering van de functioneringsgesprekken en het borgen van doorgroeimogelijkheden opgenomen.

Er is geen rechtstreekse koppeling tussen doorgroei en het vervullen van vacatures gemaakt. Gebleken is dat hier geen vastlegging van wordt gemaakt.

Alle vacatures worden op het intranet gepubliceerd. De medewerker moet zelf initiatief nemen om op een vacature te reageren.

Voor zzp'ers en medewerkers van de aandeelhouders is een minder uitgekristalliseerde werkwijze voorhanden. Met de zzp'ers wordt volgens de geïnterviewden wel een terugblik op de opdracht en hun toegevoegde waarde gedaan. Op het moment dat een zzp'er niet aan de verwachtingen voldoet, kan de overeenkomst tussentijds worden beëindigd. Dit gebeurt volgens de geïnterviewden sporadisch.

Voor de medewerkers van de aandeelhouders geldt dat vanuit de moederbedrijven om input over hun functioneren wordt gevraagd. De verdere invulling van de beoordelingscyclus is een verantwoordelijkheid van de betreffende aandeelhouder.

Voor een grote groep werknemers van de bedrijven die opdrachten uitvoeren voor CVW, geldt dat de evaluatie van hun functioneren onderdeel is van het contractmanagement. CVW werkt in principe uitsluitend met gekwalificeerde bedrijven. Voorwaarde is dat zij erkende vakmensen op de gegunde opdrachten inzetten. Met o.a. de schade-inspectiebureaus worden voortgangsgesprekken gevoerd en afspraken over verbeteringen gemaakt. Voor de aannemers geldt dat CVW met behulp van bouwinspecteurs en bouwcoaches de kwaliteit van de uitvoering bewaakt. CVW geeft aan dat de bouwinspecteurs een enkelvoudige score aan de kwaliteit van de uitvoering geven. Na oplevering wordt de tevredenheid van de bewoner over de kwaliteit van het werk gemeten. Tot op heden krijgen de aannemers voor schadeherstel goede scores van de bewoners. Post-award contractmanagement is nog niet geïmplementeerd en contractaudits bij opdrachtnemers zijn tot op het moment van het uitgevoerde veldwerk niet uitgevoerd.



## 2. Inrichting CVW



Onderdeel van het contractmanagement is het Waarde Wegings-systeem waarbij 'past performance' onderdeel uitmaakt van de systematiek. Hoewel prestaties met opdrachtnemers wel worden geëvalueerd, is tot op heden aan 'past performance' als onderdeel van het Waarde Wegings-systeem niet of nauwelijks invulling gegeven. De reden hiervoor is volgens CVW dat voor bepaalde activiteiten een relatief beperkte capaciteit in de markt beschikbaar is en de mogelijkheden voor concurrentie beperkt zijn. CVW is wel voornemens bij het uitvoeren van het bouwkundig versterken invulling aan 'past performance' te geven.

### Appreciatie

Afhankelijk van de doelgroep uit de vraagstelling beschikt CVW over een procedure voor kwaliteitsbewaking. Uit de interviews komt naar voren dat de kwaliteitsbewaking rond de werkzaamheden van aannemers in relatie tot bouwkundig versterken verdieping behoeft. In plaats van een enkelvoudige score wordt gedacht aan het introduceren van KPI's ten aanzien van onder meer veiligheid, planning, uitvoering, efficiëntie en bewonerstevredenheid. Verder wordt geadviseerd om na te gaan in hoeverre contractaudits kunnen bijdragen aan het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van de uitvoering.

#### *d. Beschikt CVW over een klachtenprocedure voor bewoners? Zijn deze processen onafhankelijk ingebed?*

Het afhandelen van klachten is belegd bij de afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement. Doel van de afdeling is het ondersteunen en adviseren bij het continu verbeteren van (de bewustwording van) kwaliteit-, klachten- en risicomanagement. Binnen de afdeling is een klachtencoördinator aangesteld (1 fte). De klachtencoördinator rapporteert rechtstreeks aan de algemeen directeur van CVW. Binnen CVW is een klachtenprotocol en procedure 'klachten afhandelen' opgesteld en in het CRM-systeem worden klachten vastgelegd en wordt ondersteuning geboden. In het klachtenprotocol zijn definities over klachten en procedures vastgelegd. De procedure beschrijft de

rollen van de klachtontvanger, de klachtencoördinator en de klachtbehandelaar, geeft heldere instructies wanneer aanvullende expertise moet worden ingeschakeld en stelt heldere termijnen. Binnen CVW worden zes klachtdomeinen onderscheiden waaraan twee klachtbehandelaars zijn toegewezen. De klachtmelder ontvangt automatisch een ontvangstbevestiging per e-mail met een link om de klacht online via het portaal 'Mijn CVW' te volgen en vindt hier tevens de gegevens van de toegewezen klachtbehandelaar. De klachtencoördinator bewaakt de voortgang en de kwaliteit van afhandeling van de klachten.

Op het moment dat een bewoner niet tevreden is over de klachtafhandeling, kan hij/zij zich wenden tot de Onafhankelijk Raadsman (OR). De OR is het meldpunt voor klachten over de afhandeling van een (individuele) schadeclaim door NAM of CVW. Klachten over bouwkundige versterking kunnen ook bij de OR worden gemeld. De OR wendt zich bij een klacht tot CVW om de benodigde informatie op te vragen om de klacht adequaat te kunnen behandelen.

CVW en de OR zijn momenteel in overleg om tot een protocol met werkafspraken te komen om dit proces verder te structureren en heldere afspraken over reactietermijnen te maken.

Ieder kwartaal wordt een rapportage opgesteld over de aard en de afhandeling van de klachten. In een gezamenlijke bijeenkomst met de klachtbehandelaars wordt de rapportage besproken.

Tot op heden is op ad-hocbasis aan de hand van de ontvangen klachten gekeken naar het verbeterpotentieel voor de processen binnen CVW. De afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement heeft in het jaarplan 2017 opgenomen het leereffect van klachten beter te borgen. De Client Service-manager is bij dit proces betrokken.

Uit een tussentijdse managementrapportage blijkt dat dit punt actief is opgepakt.

# 2. Inrichting CVW



## Appreciatie

CVW beschikt over een klachtenprocedure die zo onafhankelijk mogelijk in de organisatie is ingebed. Het op korte termijn afronden van het protocol met werkafspraken met de OR draagt bij aan het creëren van heldere kaders voor informatieverstrekking vanuit CVW. De noodzaak tot het structureren van het leereffect en het identificeren van het verbeterpotentieel is onderkend en opgenomen in het jaarplan 2017. In acht moet worden genomen dat de werking van de processen niet in deze audit zijn onderzocht.

*e. Kan er in de organisatie opvolging gegeven worden aan verbeter-suggesties?*

Hoewel de afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement niet beschikt over het ISO 9001-certificaat worden de principes hiervan wel gevolgd. Het formuleren en opvolgen van verbeteracties is deel van deze principes. De afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement legt de bevindingen en verbeteracties van audits – zowel eigen audits als die van NAM – en de verbeter-suggesties vanuit de klachtafhandeling vast in een overzicht. In dit overzicht is vastgelegd wie vanuit het managementteam verantwoordelijk is voor de opvolging van de verbeteracties. De afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement bewaakt de voortgang van de afhandeling. In de opvolging en afhandeling van de bevindingen uit de audits van NAM zijn NAM-verantwoordelijken vermeld in het statusoverzicht. De opvolging wordt aan NAM teruggekoppeld.

CVW heeft een ideeënbus waarin medewerkers verbeter-suggesties kunnen indienen. Met een zekere regelmaat worden ideeën ingediend. De ingediende ideeën worden besproken in de werkgroep cultuur. De ideeën zijn zeer uiteenlopend en variëren van het introduceren van een saladebar in het bedrijfsrestaurant tot het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid van CVW. De indiener van een idee wordt geïnformeerd over wat er met zijn idee gebeurt. In de kwartaalbijeenkomst staat het MT van CVW stil bij het beste idee en de indiener ontvangt een cadeaubon.

## Appreciatie

Binnen CVW is ruimte voor het inbrengen van verbeter-suggesties. Verbeter-suggesties vloeien, voor zover waargenomen, voornamelijk voort uit de interne en externe audits. In het kader van de transitie is het noodzakelijk het lerend vermogen te versnellen. Het uitvoeren van audits alleen, is voor een efficiënte en effectief lerende organisatie niet voldoende.

## Financieel

*f. Is er een procedure voor de vaststelling van tarieven, voor betaling en eventuele beloning van de externe, flexibel inzetbare schil van schade-experts, inspecteurs en aannemers?*

CVW heeft, zoals eerder vermeld, met 137 bedrijven raamovereenkomsten afgesloten. Tariefafspraken maken deel uit van de raamovereenkomsten. Voor de tenderprocedure en de rol van de Gezamenlijke Tenderboard (GTB) verwijzen we naar hetgeen in hoofdstuk 1 over de relatie tussen NAM en CVW is vermeld. Gebleken is dat slechts beperkt wordt gewerkt met partijen die geen raamovereenkomst hebben.

## Appreciatie

Het werken met raamovereenkomsten en de rol van de GTB waarborgt (in opzet) dat op gestructureerde wijze tariefafspraken worden gemaakt.

# 2. Inrichting CVW



## Bedrijfsvoering

g. *Beschikt CVW over een CRM-systeem (en een handleiding voor het gebruik ervan) dat informatie kan geven over de stand van zaken van de verschillende stappen in de processen voor schadeafhandeling, inspectie en werkzaamheden voor preventief versterken? Wordt de handleiding in de praktijk naar letter en/of geest toegepast? Bevat dit systeem een bewaking van termijnen met automatisch verzoek om opvolging indien er sprake is van dreiging van overschrijding?*

Voor wat betreft de vragen rond het CRM-systeem is ervoor gekozen een aantal algemene ontwikkelingen te beschrijven rond het IT-systeem. In het licht van de toekomstige ontwikkelingen wordt dit van belang geacht omdat IT een belangrijke succesfactor is voor de rol die CVW kan spelen.

Het IT-systeem bestaat per 1 januari 2017 uit vier elementen, namelijk CRM, Navision en DMS, met portalen voor de bewoners en externe partijen. CRM functioneert daarbij als hoofdelement waaraan de andere systemen zijn gekoppeld. Het CRM-systeem is initieel vanuit NAM opgezet (om schades af te handelen) en vervolgens doorontwikkeld door CVW. In de basis voldoet het CRM-systeem om de primaire basistaken gericht op schadeafhandeling uit te voeren. Voor het bouwkundig versterken maakt CVW inmiddels gebruik van Navision omdat dit systeem geschikter is voor een financiële project-beheersing. Navision is, op dit moment, nog niet robuust genoeg voor de totale schadeafhandelings- en bouwkundige versterkingsopgave waar CVW nu voor staat.

Voor 2017/2018 heeft CVW een IT-roadmap (versie 15 april 2017) opgesteld. De roadmap geeft inzicht in de systeemarchitectuur en per proces een overzicht van IT-wensen. De mate waarin de 'roadmap' is onderbouwd met een adequate IT-strategie of een heldere IT-visie is, vanwege de scope van deze audit, niet beoordeeld. Deze wensen zijn gebaseerd op het businessplan en de daarin voorziene ontwikkelingen. Onderkend is dat CVW voortdurend in beweging is en dat het plan continu moet worden bijgesteld.

Uit de interviews en de ontvangen documenten komen verder de volgende aandachtspunten naar voren:

- Het verbeteren van de datakwaliteit omdat IT-systemen (nog) niet optimaal en conform afspraak in de organisatie gebruikt worden (VMS, CRM, DMS).
- De (door)ontwikkeling van de IT-systemen en in het bijzonder van CRM en Navision is een kritiek aandachtspunt binnen CVW. Het vinden van voldoende interne en externe (software-)ontwikkelcapaciteit van de IT-systemen is een uitdaging. CVW geeft aan de juiste kennis en ervaring aan boord te hebben. Wel is CVW op zoek naar extra capaciteit bij andere partijen om werk uit te besteden. Het feit dat er veel ad-hocwijzigingen in de systemen moeten worden doorgevoerd speelt hierbij een rol, bijvoorbeeld omdat (ingegeven door politieke beslissingen en beslissingen ten gevolge van wijzigende maatschappelijke krachten) nieuwe partijen inzage in gegevens nodig hebben voor het uitoefenen van hun rol.

De afhankelijkheid van de externe IT-supportpartij is groot. Dit is een relatief kleine partij met beperkte mogelijkheden om op te schalen en de ontwikkelingen op IT-gebied te versnellen. Knelpunt is de beschikbaarheid van specifieke kennis van de onderliggende software. CVW neemt actie om deze afhankelijkheid te verminderen door op korte termijn in gesprek te gaan met andere marktpartijen.

In relatie tot de initiële vraagstelling wordt opgemerkt dat in meerdere processen waarin de IT-systemen zijn geïntegreerd, automatische notificaties o.a. ontbreken bij het (bijna) overschrijden van doorlooptijden.

De belangrijkste bevindingen die door CVW zelf zijn geconstateerd en zijn bevestigd tijdens dit onderzoek betreffen:

- Termijnen in VMS (Vendor Management System) worden op dit moment handmatig bijgehouden, wat ervaren wordt als tijdrovend en foutgevoelig.

## 2. Inrichting CVW



- De goedkeuringsstatus in Navision (een enterprise resource planning (ERP)-systeem van Microsoft) wordt alleen in Navision weergegeven, waaraan geen automatische notificatie bij overschrijdingen is gekoppeld. Automatische notificaties verkleinen de kans op overschrijding van de doorlooptijden in het goedkeuringstraject. Navision geeft een realtime-overzicht van de status in het goedkeurings- en betalingsproces van de ontvangen facturen. Bewaking van de doorlooptijden geschiedt op basis van het dagelijks monitoren van deze lijst. Alle projectleiders en contract-managers zijn geïnstrueerd om in ieder geval eenmaal per dag het 'rolcentrum' van Navision te raadplegen waarin de persoonlijke taken zichtbaar zijn.
- De projectleider dient zelf de begroting van het project in en deze wordt actief als projectbudget in Navision ingevoerd na goedkeuring van de 'work order' waaronder het project valt. De status van het project kan de projectleider in de BKV-rapportage dagelijks volgen en wordt eenmaal per maand met de projectcontroller doorgesproken. Het proces omvat geen geautomatiseerde checks.
- Er ontbreekt een instrument/mechanisme om bij het bereiken van het projectbudget of overschrijding van het raamcontract automatisch gewaarschuwd te worden. De projectleider wordt in CRM bij het uitgeven van opdrachten begrensd door de waarde van de raam- en deel-overeenkomst. Er is geen geautomatiseerde check of deze opdracht ook binnen het projectbudget blijft. Deze check is een onderdeel van de maandelijkse projectevaluatie en is dagelijks te monitoren via de BKV-rapportage.

In de roadmap en het afdelingsplan IM & IT komen informatiebeveiliging en privacy beperkt aan de orde. Hoewel deze onderwerpen in het onderzoek zijdelings geraakt zijn, vragen wij hier wel expliciet aandacht voor. CVW acteert in een complexe juridische en politieke omgeving met verhoogde privacy- en cyberrisico's en moet voortdurend anticiperen op het versnelde

tempo van deze veranderingen. IT is fundamenteel voor de dagelijkse operaties en is essentieel voor de ondersteunende processen.

Volgens de geïnterviewden vinden er in de operatie overtredingen plaats ten aanzien van Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) (inclusief AVG/GDPR). Bij deze incidenten gaat het veelal om het onjuist gebruik van e-mail-adressen waardoor correspondentie niet bij de juiste bewoner terecht komt. De overtredingen worden aan NAM en de relevante autoriteiten binnen Shell gerapporteerd. Het onderwerp staat iedere twee weken op de agenda van het bedrijfsvoeringsoverleg tussen NAM en CVW. Om te voorkomen dat dergelijke overtredingen plaats blijven vinden, moet hiervan worden geleerd en heeft CVW de nodige beheersmaatregelen opgesteld, doch deze waren ten tijde van het onderzoek nog niet geïmplementeerd. Er is een Informatiebeveiligingsbeleid (IB-beleid) opgesteld. Er is binnen CVW een security-manager aangesteld die continu zorg draagt voor naleving, monitoring en verbetering van het risicogedreven IB-Proces (conform ISO27001 methodiek). Ook is het beheer van de stambestanden van de adreskaarten aangescherpt. De verdere ontwikkeling van het systeem en het op een juiste manier gebruiken daarvan moet voldoen aan de wettelijke bepalingen waarborgen. Dat er een helder beleid is ten aanzien van privacy kan niet altijd voorkomen dat medewerkers interne e-mails of memo's onzorgvuldig behandelen of bewust 'lekker' naar de buitenwereld. Hier spelen cultuur en gedrag van de medewerkers een (zeer) grote rol.

Ten slotte is gebleken dat de toegang tot gegevens in de systemen van CVW door NCG vanuit het oogpunt van de Wbp een knelpunt is. NAM is eigenaar van de gegevens van CVW. NAM en NCG hebben volgens CVW in het oplossen van dit punt het voortouw.

# 2. Inrichting CVW



## Appreciatie

De IT-roadmap 2017/2018 geeft een helder beeld van de te realiseren doelen. Voor het welslagen van de opdracht van CVW en het invulling geven aan de rol van regisseur bij het uitvoeren van de schadeafhandeling en het bouwkundig versterken, is de IT-ondersteuning een kritieke succesfactor. CVW onderschrijft dit ten volle. Tijdens het onderzoek heeft CVW een externe partij opdracht gegeven te onderzoeken in hoeverre het IT-systeem toekomstbestendig is.

Het systeem zou de integraliteit in het benaderen van de bewoners in het licht van het bouwkundig versterken moeten ondersteunen. Het CRM ondersteunt het schadeafhandelings- en BKV-proces, het contractmanagement en de bedrijfsvoering. Echter in hoeverre de huidige systeemarchitectuur (en de geplande verbeteringen) al volledig de integraliteit voor het plannen van toekomstige activiteiten op objectniveau ondersteunt, verdient aandacht. Het goed op elkaar afstemmen van schadeherstel, het aanpakken van HRBE's, inspecties en bouwkundig versterken, is voor een effectieve en efficiënte uitvoering een wezenlijke randvoorwaarde. CVW onderkent dit en heeft acties op dit punt geïnitieerd, met name om na te gaan in hoeverre standaard oplossingen beschikbaar zijn.

## Bevindingen en aanbevelingen

Op de volgende pagina's zijn onze bevindingen en aanbevelingen per hoofdproces van CVW weergegeven. Tevens is aangegeven welke van de in dit hoofdstuk genoemde attentiepunten, gegeven de vraagstelling van NCG, in het onderzoek zijn betrokken. Door middel van de volgende symbolen is dit inzichtelijk gemaakt:

- √ Attentiepunt is gegeven de vraagstelling in het onderzoek betrokken.
- +/- Attentiepunt is gegeven de vraagstelling beperkt in het onderzoek betrokken.
- /- Attentiepunt is gegeven de vraagstelling niet in het onderzoek betrokken.

Ten slotte is een verwijzing opgenomen naar de betreffende paragrafen waarin het proces aan de orde is gekomen.

# 2. Inrichting CVW



| Hoofdproces                | Aspect  | Attentiepunten voor toezicht  | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Omgevingsmanagement</b> | Resultaat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijke acceptatie werkwijze CVW</li> <li>• Stakeholders hebben objectief en helder inzicht in werkwijze CVW</li> <li>• Inzicht in (ontwikkeling) bewonerstevredenheid</li> <li>• Adequaaf functionerend bewonerspanel</li> <li>• Adequaaf functionerende klankbordgroep met maatschappelijke organisaties</li> <li>• Adequate inzet regionale vakmensen</li> </ul> | +/-<br>✓<br>✓<br>✓<br>✓<br>✓                        |
| <b>#</b>                   | <b>Bevinding</b>  | <b>Aanbeveling</b>  |   |
| 2.A.1                      | CVW erkent dat continu gewerkt moet worden aan de bewonersgerichtheid en het vergroten van de maatschappelijke acceptatie. Voor 2017 zijn hiervoor de nodige activiteiten voorzien. De afstemming en het samenspel tussen NCG en CVW komen (nog) onvoldoende helder naar voren. | Uitvoeren van de geplande activiteiten voor 2017. Gezien het belang verdient een tussen NCG en CVW afgestemde integrale aanpak voor het omgevingsmanagement aanbeveling. Gezamenlijk nagaan wie op welke punten het voortouw neemt en waar nog mogelijk sprake is van 'gaps'.   |   |
| 2.A.2                      | Een deel van de maatschappelijke organisaties geeft aan niet tevreden te zijn met het functioneren van de klankbordgroep. Het gevoel bestaat dat er onvoldoende met de input wordt gedaan.  | In overleg met NCG en maatschappelijke organisaties de rol van de klankbordgroep herijken en wederzijdse verwachtingen over functioneren afstemmen.   |   |
| 2.A.3                      | Om de communicatie en interactie met bewoners te verbeteren heeft CVW aangegeven een bewonerspanel op te zetten.  | Op korte termijn opzetten van het bewonerspanel. Van meet af aan de verwachtingen over de bijdrage en het functioneren van het bewonerspanel afstemmen.   |   |
| 2.A.4                      | Met het afsluiten van raamovereenkomsten met partijen uit de regio is invulling gegeven aan de wens om regionale partijen bij de opgave te betrekken.<br><br>Het beeld in de media strookt niet altijd met deze werkelijkheid.  | NCG en CVW gaan gezamenlijk met regionale partijen om tafel welke rol zij kunnen spelen. Actief berichten over het aandeel van regionale partijen in de door CVW afgesloten contracten.   |   |

# 2. Inrichting CVW



| Hoofdproces         | Aspect  | Attentiepunten voor toezicht   | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |  |
|---------------------|---|--|---|--|
| <b>HR-processen</b> | Resultaat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De noodzakelijke competenties kwantitatief en kwalitatief aanwezig</li> </ul>   | +/-   | Paragrafen:<br>Mensgericht<br>Kwaliteitsbewaking |
|                     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteit (verhouding interne en externe medewerkers) voor alle functies aanwezig</li> </ul>  | +/-   |  |
|                     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van interne en externe medewerkers uit de regio voldoet aan norm</li> </ul>   | √   |  |
|                     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In-, door- en uitstroom voldoen aan norm</li> <li>• Arbeidsvoorwaardenpakket is concurrerend</li> <li>• Permanente educatie in relatie tot transitie op schema</li> <li>• Ziekteverzuim voldoet aan streefpercentage</li> <li>• Personeelssatisfactie voldoet aan normen</li> </ul> | √   |  |
| Tijd                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortgang HR-plan in relatie tot transitie op schema</li> </ul>  | -/-  |   |  |
| Budget              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave binnen budget</li> </ul>  | -/-  |   |  |
| Risico              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's in de formatie van CVW</li> </ul>  | -/-  |   |  |
| #                   | Bevinding   | Aanbeveling  |   |  |
| 2.B.1               | Het formatieplan van CVW biedt inzicht in de op het moment van het onderzoek noodzakelijke competenties voor de organisatie. De transitie stelt andere eisen aan CVW. | Opstellen van een geactualiseerd formatieplan. Het uitvoeren van een assessment van in hoeverre bij de huidige formatie de competenties (kwalitatief en kwantitatief) aanwezig zijn. Het periodiek uitvoeren van een vlootshouw geeft zicht of de formatie kwalitatief blijvend op sterkte is.                               |   |  |



# 2. Inrichting CVW



| Vervolg HR-processen |   |  |
|----------------------|---|--|
| #                    | Bevinding   | Aanbeveling  |
| 2.B.2                | CVW geeft aan momenteel vacatures adequaat in te kunnen vullen. Vanuit de transitie wordt met name bij I&E en Bouwkundig versterken een grotere inzet van experts verwacht.   | Creëer een overzicht van de (mogelijk) moeilijk in te vullen functies als gevolg van schaarste op de arbeidsmarkt. Definieer heldere acties om potentiële knelpunten op te lossen en rapporteer hierover in de maand-rapportage. |
| 2.B.3                | Mede door het najagen van de afdeling P&O hebben nagenoeg alle medewerkers een beoordeling over 2016 gehad. De noodzaak bij P&O om hier actief op te sturen geeft aan dat de gesprekscyclus nog niet volledig is verankerd in de organisatie. | Draag actief het belang uit van de gesprekscyclus voor de ontwikkeling van de medewerkers van CVW. P&O dient te monitoren of de gesprekscyclus wordt nageleefd.  |
| 2.B.4                | Het initiatief voor doorstroom naar andere functies ligt bij de medewerkers.  | P&O dient een actievere rol te nemen bij de doorstroom van eigen medewerkers.  |



# 2. Inrichting CVW



| Hoofdproces               | Aspect   | Attentiepunten voor toezicht  | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken                                       |
|---------------------------|--|---|---|
| <b>Contractmanagement</b> | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbestedingstrategieën passend bij opgave CVW</li> <li>• Raamovereenkomsten met erkende regionale bedrijven</li> </ul>  | +/-<br>✓<br>Paragrafen:<br>Missie, visie en centrale uitgangspunten<br>Kwaliteitsbewaking |
|                           | Tijd   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbestedingstrategieën en marktbenadering afgestemd op planning I&amp;E en Bouwkundig versterken</li> </ul>   | -/-   |
|                           | Budget   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme tarieven</li> <li>• Inspectie kwaliteit dienstverlening onder raamovereenkomsten</li> <li>• Contractaudits op naleven contractvoorwaarden</li> </ul> | +/-<br>+/-<br>+/-<br>Paragraaf:<br>Kwaliteitsbewaking                                     |
|                           | Veiligheid   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li> </ul>   | -/-   |
| #                         | Bevinding  | Aanbeveling   |   |
| 2.C.1                     | CVW heeft verschillende maatregelen ten behoeve van de kwaliteit richting leveranciers. Voor aannemers geldt dat na oplevering de bewonerstevredenheid wordt gemeten en de bouwinspecteur een enkelvoudige score geeft. CVW is voornemens de enkelvoudige score door KPI's te vervangen. | Aanbevolen wordt om de introductie van KPI's in contracten verder vorm te geven. Dit zal bijdragen aan het objectief vaststellen van de kwaliteit van dienstverlening door leveranciers.                    |   |
| 2.C.2                     | CVW werkt uitsluitend met gekwalificeerde bedrijven. Het uitvoeren van contractaudits gebeurt echter nog niet tot op heden.  | Om de kwaliteit van dienstverlening te verhogen en compliance met de contracten te waarborgen, verdient het aanbeveling contractaudits uit te voeren.   |   |
| 2.C.3                     | CVW heeft tot nu toe geen invulling gegeven aan het Waarde Wegings-systeem. Past performance maakt hier deel van uit. Achtergrond is dat de mogelijkheden voor concurrentie beperkt zijn.  | Om het kwaliteitsbewustzijn bij leveranciers verder te verhogen, verdient het aanbeveling 'past performance' en het Waarde Wegings-systeem concreet in te vullen.   |   |

# 2. Inrichting CVW



| Hoofdproces              | Aspect   | Attentiepunten voor toezicht   | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken   |
|--------------------------|--|--|---|
| <b>Klachtafhandeling</b> | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde procedure klachtafhandeling</li> <li>• Klachtafhandeling conform processen en procedures</li> <li>• Opleveren informatie aan Onafhankelijk Raadsman conform afspraken</li> <li>• Verbetervoorstellen op basis van klachten</li> </ul> | √<br>√<br>√<br>√<br>Paragrafen:<br>Kwaliteitsbewaking |
|                          | Tijd   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdigheid klachtafhandeling conform norm</li> </ul>  | √   |
|                          | Budget   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave binnen budget</li> </ul>   | -/-<br>Paragraaf:<br>Kwaliteitsbewaking               |
| #                        | Bevinding  | Aanbeveling  |   |
| 2.D.1                    | De procedure voor informatieverstrekking tussen CVW en de Onafhankelijk Raadsman (OR) is nog niet uitgekristalliseerd. Het risico bestaat dat de afhandeling van klachten van bewoners een langere doorlooptijd heeft dan strikt noodzakelijk is. CVW is met de OR in gesprek om te komen tot goede werkafspraken. | Zorg ervoor dat het protocol met werkafspraken tussen CVW en de OR op zo kort mogelijke termijn wordt afgerond. Voor de bewoners wordt hiermee helderheid gecreëerd over reactietermijnen.   |   |
| 2.D.2                    | CVW heeft erkend dat het verbeterpotentieel en het leereffect vanuit klachten verbeterd kan worden. Dit punt is opgenomen in het jaarplan van de afdeling.   | Zorg ervoor dat het leereffect van de klachtbehandeling stevig in de organisatie wordt ingebed.  |   |

# 2. Inrichting CVW



| Hoofdproces                              | Aspect    | Attentiepunten voor toezicht   | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |
|--|-----------|--|---|
| <b>Kwaliteit &amp; Risico-management</b> | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processen en procedures voldoen aan ISO 9001-norm</li> <li>• Risico's voor kritieke succesfactoren bepaald en belegd binnen CVW</li> </ul>                        | +/-   |
|  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgevoerde operational audits geven inzicht in verbetermogelijkheden</li> <li>• Verbeterpunten uit interne en externe audits belegd en gerealiseerd</li> </ul>   | +/-   |
|  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig actualiseren van processen en procedures (inclusief beheersmaatregelen) in relatie tot transitie</li> <li>• Operational audits conform planning</li> </ul> | +/-   |
|  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave binnen budget</li> </ul>   | +/-   |
|  | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig actualiseren van processen en procedures (inclusief beheersmaatregelen) in relatie tot transitie</li> <li>• Operational audits conform planning</li> </ul> | -/-   |
|  | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave binnen budget</li> </ul>   | -/-   |
|  | Risico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's voor kritieke succesfactoren en belegd binnen CVW</li> </ul>  | +/-   |
|  |           |  | Paragraaf: Kwaliteitsbewaking                       |
|  |           |  | Paragraaf: Kwaliteitsbewaking                       |

| #     | Bevinding   | Aanbeveling  |
|-------|---|--|
| 2.E.1 | Op basis van de interviews en KVGM-documenten is geconcludeerd dat het CVW-kwaliteitsmanagementsysteem is opgesteld op basis van ISO 9001- (kwaliteit) en 14001- (milieuzorgsysteem) normen. Daarnaast is het kwaliteitssysteem opgesteld conform het OHSAS 18001 (Kwaliteit Gezondheid en Milieu). Echter, CVW heeft (nog) niet de ISO-certificaten behaald en een extern certificeringsproces moet nog in gang worden gezet. Dit is genoemd als vereiste vanuit de overeenkomst en interface manuals tussen CVW en NAM. | Zorg ervoor dat op het moment dat processen (inclusief beheersmaatregelen) zijn uitgekristalliseerd het externe ISO-certificeringsproces wordt opgestart. De certificering draagt bij aan het vertrouwen in de CVW-organisatie en het verder stroomlijnen en vastleggen van de kwaliteitsmanagementsystemen. |

## 2. Inrichting CVW



### Vervolg Kwaliteit & Risicomanagement

| #     | Bevinding   | Aanbeveling  |
|-------|---|--|
| 2.E.2 | In de zomer van 2016 heeft een externe partij CVW geholpen met een 'in control'-project. In dit project zijn de risico's benoemd in de primaire werkprocessen en zijn beheersmaatregelen opgesteld. Doordat de opgave en de externe omgeving van de organisatie continu veranderen, en hiermee ook de processen en beheersmaatregelen veranderen, is het framework mogelijk verouderd.                            | Zorg voor actualisatie van het 'in control'-framework bij het ontwikkelen van het nieuwe schadeproces 2.0 en het verder ontwikkelen van de processen rond inspectie & engineering en bouwkundig versterken.  |
| 2.E.3 | Er is geen directe link tussen het 'in control'-project, de Strategische risicoanalyse (uitgevoerd door KVGM) en NAM/Shell-audits.  | Zorg ervoor dat het 'in control'-project gekoppeld wordt aan de Strategische risicoanalyse en de 'issue tracking' van NAM/Shell en CED/Arcadis-audits. Periodiek dient de CVW-directie opvolging te geven aan de status van de auditbevindingen.   |
| 2.E.4 | De processen en procedures zijn gebaseerd op de principes van ISO 9001. Binnen ISO 9001 is het opvolging geven aan verbeter-suggesties een wezenlijk onderdeel. Verbetersuggesties vloeien, voor zover waargenomen, voornamelijk voort uit de interne en externe audits. In het kader van de transitie is het noodzakelijk het lerend vermogen te versnellen. Het uitvoeren van audits alleen, is niet voldoende. | Zorg ervoor dat het lerend vermogen stevig in de organisatie wordt ingebed en niet vrijblijvend is. Het advies is om door het inzetten van op de markt beschikbare software voor het ondersteunen van innovatietrajecten het lerend vermogen te versterken en te versnellen. Hierdoor ontstaat een platform voor medewerkers om ideeën voor verbetering aan te dragen. |

## 2. Inrichting CVW



| Hoofdproces                          | Aspect  | Attentiepunten voor toezicht   | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |
|--------------------------------------|---|--|---|
| <b>IT &amp; Informatiemanagement</b> | Resultaat   | • IT-architectuur is afgestemd op de opgave  | +/-   |
|                                      |   | • Datakwaliteit voldoet aan norm   | +/-   |
|                                      |   | • Wet bescherming persoonsgegevens en Wet datalekken nageleefd   | +/-   |
|                                      |   | • Beschikbaarheid infrastructuur en applicatie voldoet aan norm  | +/-   |
|                                      |   | • Incidentafhandeling binnen norm  | +/-   |
|                                      | Tijd  | • Voortgang IT-roadmap in relatie tot transitie op schema  | -/-<br>-/-  |
|                                      | Budget  | • Budget in relatie tot doelen IT-roadmap toereikend   | -/-   |
|                                      | Risico  | • Inzicht in risico's voor realiseren IT-roadmap   | +/-   |
|                                      |   |  | Paragraaf:<br>Bedrijfsvoering                       |
| #                                    | Bevinding   | Aanbeveling  |   |
| 2.F.1                                | De huidige systemen binnen CVW zijn nog niet voldoende doorontwikkeld om de totale opgave van CVW adequaat te ondersteunen. De IT-roadmap voorziet in verdere doorontwikkeling van de systemen. De beschikbare resources voor doorontwikkeling zijn beperkt en de systeemeisen zijn nog niet helder omdat de opgave waar CVW voor staat niet volledig is uitgekristalliseerd. | Onderzoek de toekomstbestendigheid van de huidige systemen vanuit het perspectief van flexibiliteit en snelheid van doorontwikkeling. Mogelijk voorzien standaard softwarepakketten in de noodzakelijke flexibiliteit. |   |
| 2.F.2                                | CVW heeft erkend dat de datakwaliteit als gevolg van de snelle opstart en de in het verleden gevolgde werkwijzen verbeterd moet worden.   | Zorg ervoor dat datakwaliteit een topprioriteit krijgt. De juistheid en volledigheid van de data is voor het goed laten verlopen van de operatie essentieel.   |   |

## 2. Inrichting CVW



| Vervolg IT & Informatiemanagement |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| #                                 | Bevinding  | Aanbeveling  |
| 2.F.3                             | <p>De afhankelijkheid van de externe IT-partij is groot. Deze partij is een relatief kleine partij met beperkte mogelijkheden om op te schalen. Dit heeft mogelijk een impact op de snelheid van het ontwikkelen van de IT-systemen bij CVW.</p>   | <p>Aanbevolen wordt dit punt mee te nemen in de toekomstbestendigheid van de IT-systemen. Tegelijkertijd kan worden onderzocht in hoeverre bij andere partijen resources met de vereiste competenties beschikbaar zijn.</p>  |
| 2.F.4                             | <p>CVW acteert in een complexe juridische en politieke omgeving met verhoogde privacy- en cyberrisico waar CVW voortdurend moet anticiperen op het versnelde tempo van de veranderingen. IT is fundamenteel voor de dagelijkse operaties en essentieel voor de ondersteunende processen.</p> <p>Er zijn geen overtredingen geconstateerd ten aanzien van Wet bescherming persoonsgegevens inclusief de Wet datalekken. Er is een privacy- en cyberrisicobeleid opgesteld, waarbij de medewerker belast met privacy en informatiebeveiliging dit continu monitort en bewaakt.</p> <p>Een helder beleid ten aanzien van privacy kan niet altijd voorkomen dat medewerkers interne e-mails of memo's onzorgvuldig behandelen of bewust 'lekker' naar de buitenwereld. Hierin spelen cultuur en gedrag een (zeer) grote rol.</p> | <p>CVW moet zich continu wapenen tegen het risico van verlies, hacken of beschadiging van de kritieke, vertrouwelijke en privacygevoelige gegevens. Het item beveiliging van persoonsgegevens dient continu onder de aandacht gebracht te worden bij de medewerkers. Meer zorgvuldigheid in acht nemen kan/zal datalekken voorkomen. Ook werken aan een verbeterde datakwaliteit draagt hieraan bij.</p> <p>Risicobewustzijn rondom veilig IT-gebruik onder de CVW-medewerkers, met inbegrip van de werknemers van partnerbedrijven met wie aan projecten wordt samengewerkt, is van essentieel belang. Het gaat hierbij om gebruik van (sociale) netwerken, toegang zoals wachtwoordinformatie-veiligheid en integriteit, maar ook cultuur en gedrag.</p> |
| 2.F.5                             | <p>De toegang van NCG in de systemen van CVW is een potentieel knelpunt vanuit het naleven van de Wet bescherming persoonsgegevens. NAM is eigenaar van de in de systemen vastliggende gegevens.</p>   | <p>NAM en NCG hebben het voortouw bij het inventariseren van mogelijke oplossingsrichtingen. Voor de effectiviteit van NCG is het noodzakelijk dat dit op korte termijn wordt opgelost.</p>  |



# Hoofdstuk 3

## Processen en Protocollen



# 3. Processen en Protocollen



## Inleiding

Als gevolg van de gaswinning vinden aardbevingen plaats in het gaswinningsgebied in Groningen. De gevolgen van deze gaswinning hebben invloed op de woningen van de Groningers in de vorm van fysieke schade en de aantasting van de veiligheid van de leefomgeving. Als gaswinner is NAM wettelijk aansprakelijk voor deze schades. Onder schades worden zowel de schades als gevolg van aardbevingen door de gaswinning als de schades door bodemdaling als gevolg van gaswinning verstaan.

In dit hoofdstuk ligt de focus op de processen en protocollen van CVW met betrekking tot schade en het bouwkundig versterken. Gerealiseerd moet worden dat alle aan bod komende onderwerpen volop in ontwikkeling zijn en slechts een voorlopig beeld geven. De situatie van een aantal maanden geleden verschilt wezenlijk van de gewenste aanpak in de toekomst. Naast een beeld van de werkwijze in het verleden, is geprobeerd de huidige stand van zaken zo goed mogelijk inzichtelijk te maken.

## 3.1 Schadeafhandeling

Door de recente aankondiging dat de nieuwe methode voor schadeafhandeling verder door NCG wordt uitgewerkt, gaan de processen en protocollen fundamenteel veranderen. De meldingen van vóór 31 maart 2017 12.00 uur worden conform het oude protocol afgehandeld. Er wordt aangenomen dat de processen, zoals beschreven in dit hoofdstuk, in de toekomst op verschillende onderdelen worden gevolgd. De onderzoeksvragen zijn in de offerteaanvraag als volgt geformuleerd:

- a. Is de praktijk van schadeafhandeling in overeenstemming met de tekst van het schadeprotocol?
  - b. Handelen de medewerkers conform het schadeprotocol?
  - c. Wordt het handboek in de praktijk daadwerkelijk geraadpleegd en toegepast?
  - d. Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking voor de toepassing van het schadeprotocol en het handboek die toegankelijk is voor bewoners, experts en aannemers?
- Het mag duidelijk zijn dat de ontwikkelingen de relevantie van de onderzoeksvragen hebben beïnvloed. Er is voor gekozen om een beschrijving te geven van de werkwijze tot en met op z'n laatst april 2017.
- Door NAM is een schadeprotocol opgesteld waarin wordt beschreven hoe de afhandeling van schades plaatsvindt. Dit schadeprotocol van 1 november 2016 is gepubliceerd op de website van zowel CVW als NCG en is bestemd voor alle woningeigenaren. Ook wordt het toegepast door CVW bij fysieke schade aan gebouwen, opstallen en monumenten. Naast dit protocol is een praktische handleiding *'Handboek Aardbevingsschade'* opgesteld voor het identificeren en herstellen van aardbevingsschade door de verschillende experts. Middels interviews is begrepen dat het Handboek Aardbevingsschade niet meer wordt gehanteerd, alhoewel in het schadeprotocol, dat te downloaden is via de NCG-website, wel naar het handboek wordt verwezen. In het identieke protocol dat te downloaden is van de CVW-website, wordt hier daarentegen niet naar verwezen.
- Het melden van schade gebeurde tot 31 maart 2017 volgens de volgende negen stappen:
- Stap 1: Het constateren van schade aan het gebouw
  - Stap 2: Het melden van de schade bij CVW
  - Stap 3: Het eerste contact met CVW
  - Stap 4: Het bezoek van de eerstelijns-expert
  - Stap 5: Het ontvangen van het schaderapport
  - Stap 6: Het invullen van het keuzeformulier (schadeherstel vs. -vergoeding)
  - Stap 7: Het herstellen van schade of uitbetaling
  - Stap 8: Het (eventueel) inschakelen van een contra-expertise
  - Stap 9: Het (eventueel) inschakelen van een arbiter Aardbevingsschade



# 3. Processen en Protocollen



a. *Is de praktijk van schadeafhandeling in overeenstemming met de tekst van het schadeprotocol?*

b. *Handelen de medewerkers conform het schadeprotocol?*

Door middel van interviews bij NAM en CVW is gebleken dat de wijze waarop een schade wordt afgehandeld door CVW in overeenstemming is met de tekst van het schadeprotocol. Het schadeprotocol gold tot 31 maart 2017 12:00 en alle 'nieuwe' schademeldingen na die datum worden alleen geregistreerd. De processchema's en het interne handboek 'Front office CVW' zijn geanalyseerd en er is vastgesteld dat deze conform schadeprotocol zijn opgesteld.

Het opnemen van de schade is door CVW aan externe partijen uitbesteed. CVW werkt sinds begin 2015 met 13 partijen, aan wie willekeurig opdrachten voor het opnemen van schade wordt toegekend. De kans om een opdracht toegewezen te krijgen, is afhankelijk van het aantal schade-experts dat een bureau in dienst heeft. Met de bureaus zijn KPI's overeengekomen.

Het verschaffen van de zogenaamde 'technical assurance' door het kwaliteitsteam is eveneens aan een externe partij uitbesteed. Doel van het kwaliteitsteam is om vast te stellen of de onderbouwing van de schade-opname en de samenhangende classificatie voldoen en of de voorgeschreven methodiek consistent is gevolgd. CVW geeft in verschillende interviews aan de werkzaamheden van het kwaliteitsteam te beoordelen op basis van kwaliteit van de onderbouwing en methodiek. CVW beoordeelt dus niet op de schade-classificatie.

De eerstelijnschade-experts zijn door CVW erkend. Indien de bewoner niet akkoord gaat, dan staat het hem/haar vrij om een contra-expert in te schakelen. De contra-experts zijn onafhankelijk en niet door CVW erkend. Potentieel zit hier een risico in het stelsel, omdat de deskundigheid van de contra-expert niet is gewaarborgd. De contra-expert hoeft zijn deskundigheid niet aan te tonen door middel van onafhankelijke kwaliteitscriteria.

Dat de werkwijze conform het schadeprotocol wordt uitgevoerd is tevens bevestigd door de uitgevoerde audits door NAM, CVW en het onderzoek van

Ecorys. De bevindingen en aanbevelingen in dit rapport hebben voornamelijk betrekking op het efficiënter uitvoeren van het schadeproces en het verbeteren van de interne communicatie.

In november 2016 is door NAM een audit uitgevoerd waarin wordt geconstateerd dat de schaderapporten een onvoldoende onderbouwing hebben. Dit betreft vooral de onderbouwing of de schade (niet) aardbevings-gerelateerd is. NAM vermoedt dat dit komt doordat de schade-experts onvoldoende worden aangestuurd.

Uit interviews met maatschappelijke organisaties is gebleken dat bewoners geen correcte en consequente toepassing van de schadeprocedures ervaren door eerstelijns-experts. Gebleken is dat het meerdere malen voorkomt dat in één woningblok de schades door verschillende inspecteurs worden opgenomen. De verschillende bewoners van dezelfde huizenblokken ontvangen vervolgens verschillende resultaten in het schaderapport. Dit signaal komt overeen met de bevindingen van NAM.

Vanaf begin januari 2017 is een nieuw schade-expertiserapport ingevoerd om de bevinding van NAM op te lossen. In januari en februari 2017 zijn instructiedagen voor de experts georganiseerd. CVW geeft aan dat in de werkgroepen tijdens de instructiedagen met schade-experts van verschillende bureaus is gewerkt om ook de onderlinge consistentie te borgen.

Uit interviews met CVW komt naar voren dat de eerste resultaten hoopvol zijn en verbetering laten zien, maar dat ondanks instructie en training het gewenste niveau nog niet is bereikt. Inmiddels is de systematiek door de aankondiging van het nieuwe schadeprotocol (mogelijk) achterhaald.

CVW is in deze periode ook in gesprek gegaan met de externe partij die het kwaliteitsteam invult, omdat zij niet tevreden zijn over de resultaten van de werkzaamheden. CVW vindt dat de kwaliteit van de onderbouwing en de controle op de consistentie moet worden verbeterd. Ook hier geldt dat met de aankondiging van het nieuwe schadeprotocol de rol van het kwaliteitsteam in de toekomst niet helder is.

# 3. Processen en Protocollen



Verder constateert NAM in haar audit dat het inzicht in de kosten per schadedossier en activiteiten in het schadeproces onvoldoende is om een duidelijk beeld te krijgen van de werkelijke kosten per schade.

CVW is in 2015 gestart met het (Microsoft Dynamics) CRM-systeem van NAM en legt daarin de schadelast vast. Daarbij is het CRM-systeem niet voldoende toegerust om financiële analyses te maken. Uit de audit van NAM (nov. '16) blijkt dat NAM van mening is dat onvoldoende voortgang is gemaakt om dit punt op te lossen. Gedurende dit onderzoek wordt de schadeafhandeling via het CRM-systeem afgehandeld. De kosten van het schadeherstel zijn hierin goed te volgen, de kosten van de eerstelijnsexpertise niet. Voor de schadeafhandeling is in het najaar van 2017 een vervanging gepland van het CRM-systeem in Navision.

Daarnaast is een nieuwe maandelijkse rapportage met NAM ontwikkeld om dit inzicht te verbeteren.

*c. Wordt het handboek in de praktijk daadwerkelijk geraadpleegd en toegepast?*

Uit de gevoerde interviews bij CVW is gebleken dat het 'Handboek Aardbevingsschade' niet meer wordt meegegeven aan inspecteurs. De Erkenningsregeling en de daarbij behorende trainingen moet ervoor zorgen dat de erkende vakmensen voldoende kennis hebben om hun werk uit te voeren.

*d. Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking voor de toepassing van het schadeprotocol en het handboek die toegankelijk is voor bewoners, experts en aannemers?*

Het schadeprotocol is gepubliceerd op de website van zowel NAM, NCG als CVW. Zoals hierboven beschreven staat, wordt het handboek niet online gepubliceerd.

Uit het onderzoeksrapport van Ecorys blijkt dat de bewoners aangeven dat het schadeafhandelingsproces helder is en dat de wijze waarop schade kan worden gemeld goed is georganiseerd.

De bewonerstevredenheid daalt naarmate de schademelder vordert in het proces van schadeafhandeling. Dit heeft te maken met de uitkomsten van de schaderapporten die niet overeenkomen met de verwachtingen van de bewoners.

## *Aanvullende observaties*

Naast het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn er over dit onderwerp aanvullende observaties gedaan. Zo is er nog een werkvoorraad van 11.500 schade-dossiers (gemeten halverwege maart 2017) die nog afgehandeld moeten worden. Van circa 2.000 dossiers geldt dat de bewoner akkoord is, maar dat de aannemer de herstelwerkzaamheden nog moet verrichten of betaling aan de bewoner nog moet plaatsvinden. Circa 9.500 dossiers bevinden zich in verschillende stadia van behandeling, variërend van eerstelijns schadeopname, lopende contra-expertise tot de behandeling van de arbiters. Op deze dossiers zijn vanuit CVW (deels) directe invloed en acties mogelijk (exclusief de dossiers uit het buitengebied en woningcorporaties).

CVW is een project gestart om de werkvoorraad te verminderen, alhoewel tot op heden dit project nog tot onvoldoende resultaten heeft geleid. Een knelpunt is onder meer de onevenwichtige verdeling van cases over de medewerkers. Volgens de geïnterviewden volgt een intensievere aanpak met een gewijzigde projectleiding.

Ten opzichte van de reguliere stroom, wordt door de nieuwe rapportage-structuur een andere werkwijze gevraagd van de expertisebureaus. Ondanks trainingen en instructies is nog niet het gewenste niveau bereikt.



# 3. Processen en Protocollen

Om de voortgang te versnellen zijn vanaf begin maart 2017 de volgende maatregelen getroffen:

- Extra capaciteit is ingezet om de openstaande schades af te ronden, met als doel 450 dossiers per week.
- Door extra inzet van het kwaliteitsteam en Bouwtechniek wordt verwacht dat de ontstane vertraging in de komende periode wordt weggewerkt.
- De projectkaders zijn helderder gedefinieerd en een projectlog wordt bijgehouden waarin de issues en afwijkingen van de planning transparant worden beschreven.

Circa 10% van de bewoners met erkende schade reageert niet op het voorstel tot schadeherstel. Bewoners geven aan dat zij nog in de contra-expertise fase zitten of dat zij het toegekende schadebedrag te laag vinden. Andere redenen die worden genoemd zijn: het niet ontvangen hebben van het keuzeformulier of het vergeten zijn. Het niet reageren van bewoners vertraagt volgens de geïnterviewden het schade-afhandelingsproces.

De verwachting van CVW is dat het aangekondigde project 'schone lei' tot een substantiële daling van de werkvoorraad zal leiden. Binnen CVW is ook een tegengeluid te horen of de tot nu toe gecommuniceerde maatregelen het gewenste effect zullen hebben: de samenhang met de waardevermeerderingsregeling van SNN wordt als mogelijke 'bottleneck' gezien.

## Appreciatie

CVW heeft in 2015 en 2016 in korte tijd zeer veel schades afgehandeld. Het proces is toereikend ingericht, desalniettemin zijn over de gehele linie van het schadeafhandelingsproces belangrijke verbeteringen mogelijk. Bij het opzetten van het nieuwe schadeprotocol is het belangrijk om lering te trekken uit de ervaringen uit het verleden. De belangrijkste aanbevelingen zijn in de tabellen op de volgende pagina's opgenomen.

## Bevindingen en aanbevelingen

Op de volgende pagina's zijn onze bevindingen en aanbevelingen per hoofdproces van CVW weergegeven. Tevens is aangegeven welke van de in dit hoofdstuk genoemde attentiepunten, gegeven de vraagstelling van NCG, in het onderzoek zijn betrokken. Door middel van de volgende symbolen is dit inzichtelijk gemaakt:

- √ Attentiepunt is, gegeven de vraagstelling, in het onderzoek betrokken.
- +/- Attentiepunt is, gegeven de vraagstelling, beperkt in het onderzoek betrokken.
- /- Attentiepunt is, gegeven de vraagstelling, niet in het onderzoek betrokken.

Ten slotte is een verwijzing opgenomen naar de betreffende paragrafen waarin het proces aan de orde is gekomen.

# 3. Processen en Protocollen



| Hoofdproces              | Aspect    | Attentiepunten voor toezicht  | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken   |
|--------------------------|-----------|---|---|
| <b>Schade herstellen</b> | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectieve en deugdelijk onderbouwde schadebeoordelingen</li> <li>• Maatschappelijke acceptatie van schadebeoordelingen</li> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde procedure klachtafhandeling</li> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde procedure bij betaling voor schadeherstel</li> <li>• Bewoners tevreden over in opdracht van CVW herstelde schade (natura)</li> <li>• Schadeopname en -beoordeling door erkende regionale bedrijven</li> <li>• Kwaliteitstoetsing van schadebeoordeling door erkend regionaal bedrijf</li> <li>• Schade hersteld door erkende regionale bedrijven</li> <li>• Aantal contra-expertises conform afspraken</li> <li>• Aantal arbitragezaken conform afspraken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>-/-</li> <li>-/-</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>-/-</li> <li>-/-</li> </ul> <p>Paragrafen:<br/>Processen en protocollen<br/>Klachtafhandeling</p> |
|                          | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlooptijd afhandeling schademeldingen conform norm</li> <li>• Tijdige signalering van afwijkingen in planning</li> <li>• Opschalen in geval van aardbeving om norm doorlooptijden te realiseren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-/-</li> <li>-/-</li> <li>-/-</li> </ul>   |
|                          | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme raamovereenkomsten met schade-experts, kwaliteitsbureau en aannemers</li> <li>• Realisatie werkzaamheden conform overeengekomen budget in contract</li> <li>• Inspectie op kwaliteit en tijdsbesteding schade-experts</li> <li>• Inspectie op kwaliteit en tijdsbesteding kwaliteitsteam</li> <li>• Inspectie op kwaliteit en tijdsbesteding aannemers</li> <li>• Contractaudits op naleving contractuele bepalingen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+/-</li> <li>-/-</li> <li>+/-</li> <li>+/-</li> <li>+/-</li> <li>+/-</li> </ul> <p>Paragraaf:<br/>Processen en protocollen<br/>Kwaliteitsborging</p>   |

# 3. Processen en Protocollen



| Hoofdproces                          | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht  | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |
|--------------------------------------|------------|---|---|
| <b>Vervolg<br/>Schade herstellen</b> | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"><li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li></ul> | -/-   |
|                                      | Risico     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in risico's realiseren doelstellingen schadeafhandeling</li></ul>               | -/-   |

# 3. Processen en Protocollen



| Vervolg Schade herstellen |  |   |
|---------------------------|--|---|
| #                         | Bevinding  | Aanbeveling   |
| 3.A.1                     | De conclusies die zijn geformuleerd door de schade-experts zijn onvoldoende helder onderbouwd voor de gebouweigenaren. Uit de rapportage blijkt niet voldoende waarom een schade wel of niet aardbevings-gerelateerd is. Ondanks trainingen en instructies is tot op heden nog niet het gewenste niveau bereikt. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeter de aansturing op de kwaliteit van het onderbouwen van de schaderapporten door het kwaliteitsteam.</li> <li>- Om eenduidigheid in de uitkomsten te bevorderen, vergelijk de uitkomsten van de inspecties op plausibiliteit binnen een gebied (bijvoorbeeld straat of wijk) en typologie van woningen.</li> <li>- Pas voor de expertisebureaus het Waarde Wegings-systeem toe zodat 'past performance' bij het toekennen van cases aan schade-experts een rol gaat spelen.</li> <li>- Toets, ter bevordering van de maatschappelijke acceptatie, bij het ontwikkelen van nieuwe schaderapporten de begrijpelijkheid en de diepgang van de onderbouwing bij het bewonerspanel (nog in te stellen) en maatschappelijke organisaties.</li> </ul> |
| 3.A.2                     | Ten aanzien van de reguliere stroom (van vóór 31 maart 2017 12:00 uur) speelt dat de nieuwe rapportage een andere manier van werken en rapporteren vraagt van de expertisebureaus. Ondanks trainingen en instructies is nog niet het gewenste niveau bereikt.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeter de aansturing op de kwaliteit van het onderbouwen van de schaderapporten door het kwaliteitsteam.</li> <li>- Ga door met het ontwikkelen van trainingen en bijeenkomsten om de kwaliteit van de prestaties van de externe partijen te bevorderen.</li> </ul>  |
| 3.A.3                     | CVW heeft aangegeven niet tevreden te zijn over de prestaties van het kwaliteitsteam. Het doel waarvoor dit team is ingesteld komt hiermee potentieel in gevaar.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strakkere aansturing van het kwaliteitsteam door zeer frequente inhoudelijke beoordeling van de prestaties en voortgangsgesprekken.</li> <li>- Onderzoek mogelijkheden voor het elders beleggen van deze rol als niet binnen de gestelde termijnen de prestaties verbeteren.</li> </ul>  |

# 3. Processen en Protocollen



| Vervolg Schade herstellen |  |   |
|---------------------------|--|---|
| #                         | Bevinding  | Aanbeveling   |
| 3.A.4                     | Momenteel worden nieuwe processen en protocollen ontwikkeld om het nieuwe schade-afhandelingsproces vorm te geven.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrek bewoners en maatschappelijke organisaties bij het ontwikkelen van de nieuw op te zetten processen en protocollen. Beperk dit bij voorkeur niet alleen tot de uitgangspunten, maar ook tot de praktische invulling van de te volgen werkwijzen en keuzen die daarbij worden gemaakt.</li> </ul>  |
| 3.A.5                     | De CRM-applicatie levert nog niet altijd de gewenste inhoudelijke informatie. Bijvoorbeeld de kosten per dossier/activiteit in het schadeproces zijn onvoldoende inzichtelijk. In de audits van NAM is dit eind 2015 en 2016 geconstateerd.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg dat op korte termijn inzicht bestaat in onder meer de volgende kosten per dossier:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Inspectiekosten door schade-experts</li> <li>o Kosten van het kwaliteitsteam</li> <li>o Kosten van het apparaat CVW (urenstaten)</li> <li>o Kosten van het schadeherstel (in natura)</li> <li>o Kosten schadeherstel aan bewoner uitbetaald</li> </ul> </li> <li>- Zorg dat de schademeldingen en kosten op adresniveau inzichtelijk zijn.</li> </ul> |
| 3.A.6                     | De CRM-applicatie geeft nog niet voldoende ondersteuning bij het beheersen van het schade-afhandelingsproces (zie ook hoofdstuk 2 IM & IT). Bijvoorbeeld, in VMS worden termijnen handmatig bijgehouden, wat als tijdrovend en foutgevoelig wordt ervaren. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor een geïntegreerd beeld op adresniveau van lopende schadeafhandelingen, inspectie &amp; engineeringactiviteiten en bouwkundig versterken.</li> <li>- Zorg voor geautomatiseerde notificaties indien termijnen dreigen te worden overschreden.</li> </ul>  |

# 3. Processen en Protocollen



| Vervolg Schade herstellen |   |  |
|---------------------------|---|--|
| #                         | Bevinding   | Aanbeveling  |
| 3.A.7                     | De actuele stand is dat op circa 5.000 dossiers directe invloed vanuit CVW mogelijk is. Om het wegwerken van de voorraad te bevorderen, is een project opgezet. Voor zover waargenomen is gebleken dat dit nog onvoldoende vermindering van de werkvoorraad heeft opgeleverd. Er volgt een intensievere aanpak waarbij extra capaciteit is ingezet met een gewijzigde projectleiding. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg voor een strakke sturing op de weggewerkte aantallen per medewerker per week. Maak daarbij een analyse van eventuele knelpunten en oorzaken van vertragingen.</li></ul>   |
| 3.A.8                     | De openstaande werkvoorraad samen met de nieuwe schade meldingen zorgen ervoor dat het aantal openstaande dossiers per schadeafhandelaar toeneemt. Momenteel heeft een medewerker gemiddeld 150 dossiers openstaan per medewerker.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg voor een heldere normering van de werkvoorraad per medewerker. De werkbelasting is mede afhankelijk van de status van afhandeling van een schademelding.</li><li>- Zorg voor een evenwichtige werkverdeling tussen de werknemers.</li></ul>   |
| 3.A.9                     | Uit interviews is gebleken dat door toename van de C-schades (beoordeling van schades die niet gerelateerd zijn aan aardbevingen door het gevolg van mijnbouwactiviteiten) meer contra-expertises worden aangevraagd. CVW heeft nauwelijks invloed op het tempo van afhandelen van de contra-expertises.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg voor een heldere, deugdelijke onderbouwing van de C-schades.</li><li>- Zorg voor maatwerkcommunicatie en geef nadere toelichting aan bewoners om zo veel mogelijk vragen en twijfel bij bewoners weg te nemen. Het doel is om de bewoner in staat te stellen een goede afweging te maken of een traject met contra-experts kansrijk is. Immers, dit zal ook van de bewoner tijd en aandacht vragen.</li></ul> |
| 3.A.10                    | De verwachting is dat de aangekondigde zogenaamde 'schone lei' tot een substantiële daling van de werkvoorraad zal leiden. Binnen CVW is ook een tegengeluid te horen of de tot nu toe gecommuniceerde maatregelen het gewenste effect zullen hebben: de samenhang met de waardevermeerderingsregeling van SNN wordt als mogelijke 'bottleneck' gezien.                               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Evalueer tijdig de effecten van de aangekondigde 'schone lei'. Indien blijkt dat de gecommuniceerde maatregelen niet het gewenste effect hebben, kan hierop worden bijgestuurd.</li></ul>  |



# 3. Processen en Protocollen



## 3.2 Inspectie ten behoeve van versterking

Wij hebben begrepen dat de NLPO-rekenmethodiek om tot een versterkingsadvies (VA) te komen één van de vier mogelijke methoden is om toe te passen. De methode kent naar de mening van de geïnterviewden een aantal beperkingen t.o.v. de NLTH-rekenmethodiek. Een gefundeerde aanname ten aanzien van het aanbrengen van de zogenaamde schijfwerking moet deze beperkingen compenseren. De NLPO-methodiek is daardoor minder arbeidsintensief.

Ook geven de geïnterviewden aan dat het aantal inspecteurs dat in staat is om met de NLPO-rekenmethodiek te werken beperkt is. Voor de 5.000 huizen die dit jaar moeten worden geïnspecteerd, is volgens het management van het CVW het aantal toereikend.

Ten aanzien van inspectie liggen de onderstaande vragen voor:

- e. Beschikt CVW over een procesbeschrijving voor het uitvoeren van inspecties bij woningen?
- f. Is de toepassing in de praktijk in lijn met deze procesbeschrijving?
- g. Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking van inspecties die toegankelijk is voor bewoners en inspecteurs?

CVW beschikt over een programmaplan 2017. Dit plan gaat in op verschillende programma's voor het inspecteren en het 'engineeren' in 2017, voorafgaand aan het uiteindelijk bouwkundig versterken. Hierin wordt ook ingegaan op de fasering, de versnellingsmogelijkheden en de project-beheersing en de wijze van rapporteren.

- e. *Beschikt CVW over een procesbeschrijving voor het uitvoeren van inspecties bij woningen?*

CVW beschikt over meerdere processchema's voor het uitvoeren van inspecties tijdens het bouwkundig versterken. In het processchema is beschreven dat, in afstemming met de eigenaar, het gebouw wordt geïnspecteerd en de resultaten hiervan worden verwerkt in een versterkings-

advies.

Uit de gesprekken met NAM komt naar voren dat de financiële en procesmatige stuurinformatie zowel op project- als geaggregeerd niveau (nog) niet aanwezig is. Gezien de omvang van de opgave geeft NAM aan dat dit cruciaal is.

- f. *Is de toepassing in de praktijk in lijn met deze procesbeschrijving?*

Uit interviews gevoerd in de periode maart t/m begin mei 2017 met medewerkers in het inspectie & adviesproces binnen CVW, is naar voren gekomen dat de inspecties in het versterkingsprogramma verlopen zoals beschreven in het processchema. Een beoordeling en een lijncontrole van het processchema zijn uitgevoerd. Tevens is vastgesteld dat de documenten aanwezig zijn die in de procedure worden beschreven.

- g. *Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking van inspecties die toegankelijk is voor bewoners en inspecteurs?*

Een procedure is aanwezig voor kwaliteitsbewaking en het optimaliseren van de kwaliteit. Dit proces houdt in dat, nadat CVW het versterkingsadvies-conceptrapport heeft ontvangen van het engineeringbureau, steekproefsgewijs een kwaliteitsbewaking wordt uitgevoerd. Omdat CVW dit proces parallel aan het reguliere proces wil laten lopen, verwacht het dat dit het 'acht weken-protocol' niet beïnvloedt. Op het moment van onderzoek hebben wij deze werkwijze nog niet kunnen toetsen in de praktijk. Het proces is bij de inspecteurs en engineers bekend. Voor de bewoners is de procedure als zodanig niet toegankelijk. Wel vindt voorafgaand aan de inspectie uitleg aan de bewoners van het inspectieproces plaats. Het toetsingsproces wordt besproken tijdens bewonersavonden in aanloop op het opleveren van de versterkingsadviezen.



# 3. Processen en Protocollen

## Appreciatie

Uit dit onderzoek komt naar voren dat CVW het inspectieproces in opzet toereikend lijkt te beheersen. De effectiviteit van de werking van de procedures en beheersmaatregelen hebben wij door de recente implementatie niet onderzocht. Het is aan te bevelen om na het afronden van de eerste 1.467 versterkingsadviezen een gezamenlijke evaluatie te houden. Het doel van deze evaluatie is om de efficiëntie en effectiviteit van het proces te verbeteren.

## Bevindingen en aanbevelingen

Op de volgende pagina's zijn onze bevindingen en aanbevelingen per hoofdproces van CVW weergegeven. Tevens is aangegeven welke van de in dit hoofdstuk genoemde attentiepunten, gegeven de vraagstelling van NCG, in het onderzoek zijn betrokken. Door middel van de volgende symbolen is dit inzichtelijk gemaakt:

- √ Attentiepunt is gegeven de vraagstelling in het onderzoek betrokken.
- +/- Attentiepunt is gegeven de vraagstelling beperkt in het onderzoek betrokken.
- /- Attentiepunt is gegeven de vraagstelling niet in het onderzoek betrokken.

Ten slotte is een verwijzing opgenomen naar de betreffende paragrafen waarin het proces aan de orde is gekomen.

# 3. Processen en Protocollen



| Hoofdproces                        | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht  | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |   |
|------------------------------------|------------|---|---|---|
| <b>Inspectie &amp; engineering</b> | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde inspectieprocedure inspectie</li> <li>• Erkende en regionale bedrijven betrokken bij I&amp;E</li> <li>• Objectieve en deugdelijk onderbouwde inspecties en versterkingsadviezen conform NPR</li> <li>• Inzicht in ontwikkelingen NPR</li> <li>• Inzicht in mogelijke alternatieven voor versterking om overlast bewoners te beperken en kosten te reduceren</li> </ul> | √<br>-/-<br>+/-<br>+/-<br>-/-<br>-/-<br>-/-         | Paragrafen:<br>Processen en protocollen |
|                                    | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlooptijd inspectie &amp; engineeringproces conform norm</li> <li>• Tijdige signalering van afwijkingen in planning</li> </ul>  | √<br>+/-  | Paragrafen:<br>Processen en protocollen |
|                                    | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme raamovereenkomsten met inspectie &amp; engineeringbedrijven</li> <li>• Realisatie werkzaamheden conform overeengekomen budget in contract</li> <li>• Inzicht in realisatiekosten en prognose benodigd budget per opdracht (en typologie)</li> <li>• Inspectie op kwaliteit opgeleverde inspecties en versterkingsadviezen</li> </ul>   | -/-<br>-/-<br>-/-<br>+/-                            | Paragraaf:<br>Processen en protocollen  |
|                                    | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheidsmilieu</li> </ul>  | -/-   |   |
|                                    | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's realiseren doelstellingen inspectie &amp; engineeringproces</li> </ul>   | -/-   |   |

# 3. Processen en Protocollen



| Vervolg Inspectie & engineering |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| #                               | Bevinding   | Aanbeveling   |
| 3.B.1                           | Op basis van de eerste opgeleverde batches geeft CVW aan dat de bewonersgerichtheid van de versterkingsadviezen kan worden verbeterd. Hiervoor heeft CVW acties ondernomen.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrek zo mogelijk het bewonerspanel (nog in te stellen), de bewoners waarbij een inspectie heeft plaatsgevonden en de maatschappelijke organisaties om bewonersgerichtheid te verbeteren.</li> </ul>  |
| 3.B.2                           | De oplevering van de versterkingsadviezen van de eerste 1.467 woningen ligt ten tijde van het onderzoek op schema. Het management van CVW heeft ten tijde van het onderzoek aangegeven dat de afgesproken aantallen inspecties tijdig worden gerealiseerd. NAM heeft aangegeven dat er (nog) geen adequate financiële en procesmatige stuurinformatie is. Dit is voor de beheersing cruciaal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbevolen wordt om in de zomer 2017 of na afronding van deze batch een gezamenlijke evaluatie uit te voeren om de efficiëntie en effectiviteit van het proces mogelijk verder te verbeteren (optimaliseren).</li> <li>- Aanbevolen wordt op zeer korte termijn voor adequate financiële en procesmatige stuurinformatie op project- en geaggregeerd niveau zorg te dragen. Gezien de omvang van de opgave is dit cruciaal voor een toereikende beheersing.</li> </ul>   |
| 3.B.3                           | De rolverdeling tussen NCG en CVW ten aanzien van het verkrijgen van een 'handtekening' van de bewoner was tijdens het onderzoek nog onderwerp van gesprek.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor een heldere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen NCG en CVW. Gezien het belang van deze stap in het proces moet volkomen helder zijn wie waarvoor verantwoordelijk is.</li> </ul>   |
| 3.B.4                           | Tijdens het bereiken van overeenstemming met bewoners voor de herbouw van de Jarino-woningen in Loppersum heeft CVW ervaring opgedaan met het verkrijgen van de 'handtekening' van bewoners.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkel gezamenlijk richtlijnen en strategie voor de praktijk, mede gebaseerd op de ervaringen van CVW met de Jarino-woningen. Maatwerk (zowel collectief als individueel) in de communicatie met bewoners is een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van de operatie.</li> <li>- In de bewonersgerichtheid is een goede mix vereist tussen technische kennis en mensgerichtheid. Gerealiseerd moet worden dat na het verkrijgen van de 'handtekening' nog veelvuldig met de bewoners moet worden overlegd over het detail- en uitvoeringsontwerp. Ook voor deze documenten is de 'handtekening' van de bewoner een vereiste.</li> </ul> |

# 3. Processen en Protocollen



## 3.3 Bouwkundig versterken

In deze paragraaf komen de onderstaande vragen aan de orde:

- h. Beschikt CVW over een procesbeschrijving voor het uitvoeren van versterkingen bij woningen?
- i. Is de praktijk in lijn met deze procesbeschrijving?
- j. Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking van de versterkingen die toegankelijk is voor bewoners en inspecteurs?

*h. Beschikt CVW over een procesbeschrijving voor het uitvoeren van versterkingen bij woningen?*

*i. Is de praktijk in lijn met deze procesbeschrijving?*

Voor de uitvoering van het bouwkundig versterken heeft CVW nog geen definitieve procesbeschrijving. Deze is momenteel in ontwikkeling. Op basis van de door CVW geschetste context wordt een zeer complexe en uitgebreide procesbeschrijving verwacht. Dit komt door de grote diversiteit in vraagstukken. De rolverdeling tussen NCG en CVW in de overgang van het versterkingsadvies naar de uitvoering van de versterking moet nog worden bepaald. Afhankelijk hiervan zal duidelijk worden wat de rol van CVW in het proces is en kunnen procedures verder worden uitgewerkt.

*j. Is er een procedure voor kwaliteitsbewaking van de versterkingen die toegankelijk is voor bewoners en inspecteurs?*

Omdat er in het versterkingsprogramma nog geen definitieve uitvoeringsplannen aanwezig zijn, is er ook nog geen procedure voor kwaliteitsbewaking aanwezig.

## Overige observaties en aanbevelingen

Op basis van de gehouden interviews en de bestudeerde documentatie, zijn de volgende aanvullende observaties gedaan:

In februari 2017 heeft NAM een 'finance-audit' bij CVW uitgevoerd. Het projectmanagement maakte deel uit van de scope van de audit. Uit de audit komt het oordeel naar voren dat het projectmanagement moet worden versterkt. In 2016 is volgens de auditors van NAM weinig aan contractperformancemanagement gedaan. Voor projecten is er geen standaard proces voor kostenbeheersing tijdens het uitvoeren van het project. De prognoses in Navision zijn niet altijd actueel waardoor een adequate basis voor bijsturing ontbreekt. Verder constateren zij interpretatieverschillen bij het hanteren van de verschillende begrippen. CVW geeft aan dat in de eerste maanden van 2017 verschillende acties in gang zijn gezet om het projectmanagement te versterken. In februari is de BKV (bouwkundig versterken)-rapportage beschikbaar gekomen die dagelijks inzicht geeft in de belangrijkste stuurgetallen ten behoeve van de projectbewaking. Het proces vanaf het eerste (project)initiatief tot oplevering en de rol-/taakverdeling hierin met de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden, is in januari opnieuw geactualiseerd en plenair gecommuniceerd. Daarbij is ook aandacht besteed aan mogelijke interpretatieverschillen van financiële begrippen.

Het projectmanagement focust zich op twee aandachtsgebieden, te weten: contractperformancemanagement en financieel projectmanagement.

- **Contractmanagement:** De contractpartijen zijn onder de contractmanagers verdeeld. Zij voeren, al dan niet samen met de betrokken projectmanagers, (periodieke) contractmanagementgesprekken aan met de contractanten in de bundels 2 en 3. CVW geeft aan te starten met de grootste en meest risicovolle contracten en vervolgens op te schalen. CVW maakt een verslag van de bevindingen en van de overeengekomen verbeteracties en gaat dit periodiek monitoren.



# 3. Processen en Protocollen

- **Projectmanagement:** Voor het vrijgeven van een project(budget) is een stappenplan ingevoerd met verschillende controle- en goedkeuringsmomenten. De eerste stap hierbij is het schrijven van een projectplan en hieronder liggende deelprojectplannen. Op basis hiervan wordt de 'work order' opgesteld, en het geheel van projectplan en 'work order' wordt ter goedkeuring aan de DRB (Decision Review Board NAM/CVW) voorgelegd. Na goedkeuring wordt het project ingericht en voor de projectleiding vrijgegeven. Voor het contracteren van de partijen wordt een inkoopstrategie vastgesteld die door de Gezamenlijke Tenderboard (ook wel: Joint Tenderboard) moet worden goedgekeurd. Gedurende de uitvoering van het werk beoordelen kostenmanagers van CVW individuele bestekposten. Projectleiders en de projectcontroller bewaken de financiële stand van het project. Tijdens maandelijkse projectpeilingen wordt m.b.v. een rapportage-tool de voortgang geanalyseerd en ingeschat wat de geldswaarde van de productie is (Value of work done). Tevens wordt iedere keer gekeken naar de verwachting t.a.v. planning en eindprognose. Overschrijdingen van budgetten moeten van tevoren via de meerwerkprocedure in aanvullende budgetten zijn vertaald. Iedere maand leidt dit tot een rapportage van de belangrijkste kengetallen ten behoeve van de sturing van CVW zelf en ten behoeve van NAM. Eens per kwartaal vindt er een 'project delivery meeting' met NAM plaats waarbij alle projecten ('work orders') worden doorgesproken.

## Appreciatie

De tot op heden relatief beperkte omvang van de versterkingsopgave maakte het hebben van uitgebreide procedures wel wenselijk doch niet per se noodzakelijk. De antwoorden op de onderzoeksvragen geven aan dat, gegeven deze beperkte opgave, hier tot voor kort nauwelijks aandacht aan is besteed.

## Bevindingen en aanbevelingen

Met de geplande versterkingsopgave in het vooruitzicht is de noodzaak van het hebben van procedures en beheersmaatregelen wezenlijk anders. Heldere werkwijzen en procedures rond project- en contractmanagement maken hier deel van uit. CVW dient in ieder geval op korte termijn over voldoende competenties (kwantitatief en kwalitatief) te beschikken om de opgave op een verantwoorde wijze uit te voeren. Ook dient CVW te beschikken over een set procedures en systemen die alle aspecten van de operatie afdekken. CVW heeft bij het realiseren van de operatie met een groot aantal partijen te maken, te weten: bewoners, gemeenten, aannemers, bouwinspecteurs etc.

De diversiteit van de onderwerpen varieert van bijvoorbeeld het maken van afspraken over koppelkansen met bewoners, het realiseren van vervangende woonruimte voor bewoners, het verkrijgen van de juiste vergunningen in samenspraak met de gemeenten, het oplossen van logistieke knelpunten als gevolg van de werkzaamheden, de aanbestedingsstrategie, verantwoordelijkheden en de rol van de aannemers en het toezien op een kwalitatief goede uitvoering van het werk door de aannemers.

Het zicht krijgen op onderlinge afhankelijkheden en activiteiten die op het kritieke pad van de planning liggen is essentieel. De ervaringen met de herbouw van de Jarino-woningen in Loppersum en de uitkomsten van de audits van NAM geven goede handvatten voor het ontwikkelen van de processen en procedures.

Om het proces in goede banen te kunnen leiden, dient CVW over adequate stuurinformatie – financieel en procesmatig – te beschikken, zowel op project- als op geaggregeerd niveau. Voor de planning is een geïntegreerd beeld van shadeafhandeling, het aanpakken van PRBE's en bouwkundig versterken een vereiste.

# 3. Processen en Protocollen



Hoewel het transitieplan CVW in de personele invulling en het opzetten van deze procedures en systemen voorziet, wordt de urgentie van het tijdig op orde hebben van dit deel van de organisatie benadrukt. Het verdient aanbeveling dat NCG zich actief over de voortgang laat informeren en tussentijds een gezamenlijke evaluatie uitvoert. Continu leren van de opgedane ervaring om de effectiviteit en efficiëntie van het proces te vergroten is het devies.



# 3. Processen en Protocollen



| Hoofdproces   | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht  | Op basis van onderzoeksvraag in onderzoek betrokken |
|---|------------|---|---|
| <b>Bouwkundig versterken</b>  | Resultaat  | • Aantal versterkte huizen conform afspraak NCG                                 | +/-   |
|   |            | • Aantal versterkte PBRE's conform afspraak NCG                                 | -/-   |
|   |            | • Bewoners tevreden over gevolgde versterkingsprocedure                         | +/-   |
|   |            | • Erkende en regionale bedrijven betrokken bij bouwkundig versterken            | -/-   |
|   |            | • Versterking voldoet aan (lokale) regelgeving en vergunningseisen              | -/-   |
|   |            | • Detail- en uitvoeringsontwerpen voldoen aan NPR                               | -/-   |
| • Detail- en uitvoeringsontwerpen voldoen voor wat betreft koppelkansen aan eisen bewoner |            | -/-   |   |
|   |            | • Kwaliteit versterkingen uitgevoerd conform uitvoeringsontwerp                 | -/-   |
|   | Tijd       | • Tijdig akkoord bewoner op versterkingsadvies en opvolgende ontwerpen          | -/-   |
|   |            | • Tijdig beschikbaar zijn van vergunningen voor bouwkundig versterken           | -/-   |
|   |            | • Inzicht in voortgang (gebiedsgericht) bouwkundig versterken                   | -/-   |
|   | Budget     | • Gebiedsgericht tenderproces om marktconforme aanpak te realiseren             | -/-   |
|   |            | • Inzicht in realisatiekosten en prognose benodigd budget per contract          | -/-   |
|   |            | • Inspectie op kwaliteit opgeleverde versterkingen (gefaseerd)                  | -/-   |
|   |            | • Contractaudits op naleving contractuele bepalingen                            | -/-   |
|   | Veiligheid | • Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu | -/-   |
|   | Risico     | • Inzicht in risico's realiseren doelstellingen bouwkundig versterken           | -/-   |

# 3. Processen en Protocollen



## Vervolg Bouwkundig versterken

| #     | Bevinding  | Aanbeveling  |
|-------|--|--|
| 3.C.1 | Mede als gevolg van de tot op heden beperkte versterkingsopgave, beschikt CVW mogelijk (nog) niet over de vereiste competenties (kwantitatief en kwalitatief) om te kunnen opschalen. Ook beschikt het niet over processen en systemen die de gehele operatie ondersteunen.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Aanbevolen wordt om een assessment uit te voeren op het huidige personeelsbestand. Hierbij moet worden nagegaan in hoeverre de noodzakelijke competenties aanwezig zijn en waar zich 'gaps' bevinden. Ontwikkel aansluitend een actieplan om deze 'gaps' in te vullen. Het is ook aan te raden om procedures en systemen te ontwikkelen die het bouwkundig versterkingsproces in de diversiteit van aspecten ondersteunen. Het project Jarino-woningen en de uitkomsten van de audits van NAM kunnen hierbij de nodige handvatten bieden.</li><li>- Evalueer gezamenlijk de eerste ervaringen met de procedures en systemen om de efficiëntie en effectiviteit van de uitvoering te vergroten.</li></ul> |
| 3.C.2 | Er is onduidelijkheid over verantwoordelijkheden tussen verschillende stakeholders in de scheiding tussen uitvoering BKV en I&E. In de knip tussen I&E en uitvoering zit een grijs gebied, zoals de werkzaamheden die per gebied moeten worden uitgevoerd. De onduidelijkheid zorgt voor het risico dat verschillende stakeholders onafhankelijk van elkaar kunnen opereren. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg ervoor dat, in overleg met alle stakeholders, onderzocht wordt wat de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling is en hoe in de praktijk afstemming plaatsvindt.</li></ul>   |



# Hoofdstuk 4

## Inventarisatie processen CVW





# 4. Inventarisatie processen CVW

Vanuit het perspectief van een toezichthoudende rol is, op basis van de documentanalyse, een overzicht gemaakt van belangrijke bedrijfsprocessen. Het document 'Control Framework' d.d. 27 september 2016 is gebruikt als vertrekpunt van het overzicht zoals weergegeven in de figuur hiernaast. De processen zijn ingedeeld in vier categorieën die te herleiden zijn uit de documenten van CVW. Naar aanleiding van de huidige transitie waarin CVW zich bevindt, is het overigens aannemelijk dat aanvullende processen worden gedefinieerd.

Voor het houden van toezicht op CVW zijn de belangrijkste attentiepunten en indicatoren per hoofdproces (m.u.v. 'Sturende processen') opgenomen. De genoemde attentiepunten kunnen dus niet als volledig worden beschouwd maar geven wel handvatten om het toezicht verder in te vullen. In de loop van de tijd kunnen indicatoren meer of minder relevant worden of moeten nieuwe indicatoren worden bepaald. De indicatoren en attentiepunten zijn onderverdeeld in vijf verschillende aspecten:

- Resultaat
- Tijd
- Budget
- Veiligheid
- Risico

Het aspect risico is opgenomen vanuit de vraag of CVW de belangrijkste risico's in beeld heeft en daar actief op stuurt. Overigens, vanuit een toezichthoudende rol zijn bij sommige processen alleen enkele aspecten relevant. Veiligheid is om deze reden bijvoorbeeld niet bij alle processen opgenomen.

Op pagina 13 van dit rapport is het organogram van CVW opgenomen. De topstructuur zoals weergegeven in het organogram is medio maart 2017 ingevoerd. De door ons geïdentificeerde processen zijn in het organogram te herkennen.

\* Gegeven de vraagstelling van het onderzoek zijn niet alle geïdentificeerde processen in het onderzoek betrokken. De niet in het onderzoek geraakte processen zijn in nevenstaande figuur met een asterisk gemerkt.

|                          | Hoofdprocessen                  |
|--------------------------|---------------------------------|
| Sturende processen       | Bedrijfsplan & strategie*       |
|                          | Jaarplan & begroting*           |
|                          | (Strategische) risicoanalyse*   |
|                          | Managementrapportage*           |
| Primaire processen       | Omgevingsmanagement             |
|                          | Schade herstellen               |
|                          | Veiligstellen*                  |
|                          | Inspectie & Engineering         |
|                          | Bouwkundig versterken           |
|                          | Integraliteit*                  |
| Ondersteunende processen | Klachtafhandeling               |
|                          | Vergunningenmanagement*         |
|                          | Erkenningsregeling              |
|                          | Contractmanagement              |
| Staiprocessen            | HR-processen                    |
|                          | IT & Informatiemanagement       |
|                          | Finance & Control               |
|                          | Kwaliteit & Risicomanagement    |
|                          | Veiligheid Gezondheid & Milieu* |
|                          | Bedrijfsoptimalisatie*          |

# 4. Inventarisatie processen CVW



|                | Hoofdproces         | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht  |
|----------------|---------------------|------------|---|
| Primair proces | Omgevingsmanagement | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders hebben objectief en helder inzicht werkwijze CVW</li> <li>• Adequaat functionerend bewonerspanel</li> <li>• Inzicht in (ontwikkeling) bewonerstevredenheid</li> <li>• Adequaat functionerende klankbordgroep met maatschappelijke organisaties</li> </ul>   |
|                | Schade herstellen   | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectieve en deugdelijk onderbouwde schadebeoordelingen</li> <li>• Maatschappelijke acceptatie van schadebeoordelingen</li> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde procedure klachtafhandeling</li> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde procedure bij betaling voor schadeherstel</li> <li>• Bewoners tevreden over in opdracht van CVW herstelde schade (natura)</li> <li>• Schadeopname en -beoordeling door erkende regionale bedrijven</li> <li>• Kwaliteitstoetsing van schadebeoordeling door erkend regionaal bedrijf</li> <li>• Schade hersteld door erkende regionale bedrijven</li> <li>• Aantal contra-expertises conform norm</li> <li>• Aantal arbitragezaken conform norm</li> </ul> |
|                |                     | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlooptijd afhandeling schademeldingen conform norm</li> <li>• Tijdige signalering van afwijkingen in planning</li> <li>• Opschalen in geval van aardbeving om norm doorlooptijden te realiseren</li> </ul>  |
|                |                     | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme raamovereenkomsten met schade-experts, kwaliteitsbureau en aannemers</li> <li>• Realisatie werkzaamheden conform overeengekomen budget in contract</li> <li>• Inspectie op kwaliteit en tijdsbesteding schade-experts</li> <li>• Inspectie op kwaliteit en tijdsbesteding kwaliteitsteam</li> <li>• Inspectie op kwaliteit en tijdsbesteding aannemers</li> <li>• Contractaudits op naleving contractuele bepalingen</li> </ul>  |
|                |                     | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li> </ul>   |
|                |                     | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's realiseren doelstellingen schadeafhandeling</li> </ul>   |

# 4. Inventarisatie processen CVW



|                | Proces                  | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht   |
|----------------|-------------------------|------------|--|
| Primair proces | Veiligstellen (AOS)     | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectieve en deugdelijke afhandeling AOS-melding</li> <li>• Bewoners tevreden over AOS-procedure</li> </ul>  |
|                |                         | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AOS-procedure binnen normtijd uitgevoerd</li> <li>• Draaiboek voor opschalen bij aardbeving om norm te behalen</li> </ul>   |
|                |                         | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten AOS inzichtelijk</li> </ul>  |
|                |                         | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen medewerkers en externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li> </ul>   |
|                |                         | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's realiseren veiligstellen</li> </ul>   |
|                | Inspectie & Engineering | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal versterkingsadviezen opgeleverd conform afspraak NCG</li> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde inspectieprocedure inspectie</li> <li>• Erkende en regionale bedrijven betrokken bij I&amp;E</li> <li>• Objectieve en deugdelijk onderbouwde inspecties en versterkingsadviezen conform NPR</li> <li>• Inzicht in ontwikkelingen NPR</li> <li>• Inzicht in mogelijke alternatieven voor versterking om overlast bewoners te beperken en kosten te reduceren</li> </ul> |
|                |                         | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlooptijd inspectie &amp; engineeringproces conform norm</li> <li>• Tijdige signalering van afwijkingen in planning</li> </ul>   |
|                |                         | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme raamovereenkomsten met inspectie- en engineeringbedrijven</li> <li>• Realisatie werkzaamheden conform overeengekomen budget in contract</li> <li>• Inzicht in realisatiekosten en prognose benodigd budget per opdracht (en typologie)</li> <li>• Inspectie op kwaliteit opgeleverde inspecties en versterkingsadviezen</li> </ul>  |
|                |                         | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li> </ul>  |
|                |                         | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's realiseren doelstellingen schadeafhandeling</li> </ul>  |

# 4. Inventarisatie processen CVW



|                | Proces                | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht   |
|----------------|-----------------------|------------|--|
| Primair proces | Bouwkundig versterken | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal versterkte huizen conform afspraak NCG</li> <li>• Aantal versterkte PBRE's conform afspraak NCG</li> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde versterkingsprocedure</li> <li>• Erkende en regionale bedrijven betrokken bij bouwkundig versterken</li> <li>• Versterking voldoet aan (lokale) regelgeving en vergunningseisen</li> <li>• Versterking voldoet aan (lokale) regelgeving en vergunningseisen</li> <li>• Detail- en uitvoeringsontwerpen voldoen aan NPR</li> <li>• Detail- en uitvoeringsontwerpen voldoen voor wat betreft koppelkansen aan eisen bewoner</li> <li>• Kwaliteit versterkingen uitgevoerd conform uitvoeringsontwerp</li> </ul> |
|                |                       | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig akkoord bewoner op versterkingsadvies en opvolgende ontwerpen</li> <li>• Tijdig beschikbaar zijn vergunningen voor bouwkundig versterken</li> <li>• Inzicht in voortgang (gebiedsgericht) bouwkundig versterken</li> </ul>   |
|                |                       | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebiedsgericht tenderproces om marktconforme aanpak te realiseren</li> <li>• Inzicht in realisatiekosten en prognose benodigd budget per contract</li> <li>• Inspectie op kwaliteit opgeleverde versterkingen (gefaseerd)</li> <li>• Contractaudits op naleving contractuele bepalingen</li> </ul>  |
|                |                       | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li> </ul>  |
|                |                       | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's realiseren doelstellingen bouwkundig versterken op gebiedsniveau</li> <li>• Inzicht risico's op projectniveau</li> </ul>  |
|                | Integraliteit         | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming tussen schadeafhandeling, inspectie &amp; engineering en bouwkundig versterken</li> <li>• Beperken van overlast voor bewoners</li> <li>• Optimalisatie processen en efficiëntie</li> </ul>   |

# 4. Inventarisatie processen CVW



|                          | Proces                 | Aspect     | Attentiepunten voor toezicht   |
|--------------------------|------------------------|------------|--|
| Ondersteunende processen | Klachtafhandeling      | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewoners tevreden over gevolgde procedure klachtafhandeling</li> <li>• Klachtafhandeling conform processen en procedures</li> <li>• Opleveren informatie aan Onafhankelijk Raadsman conform afspraken</li> <li>• Verbetervoorstellen op basis van klachten</li> </ul> |
|                          |                        | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdigheid klachtafhandeling conform norm</li> </ul>  |
|                          |                        | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave binnen budget</li> </ul>   |
|                          | Vergunningenmanagement | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan (lokale) regelgeving en vergunningenvereisten</li> </ul>  |
|                          |                        | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereiste vergunningen zijn tijdig beschikbaar</li> </ul>  |
|                          |                        | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in de risico's voor de voortgang van de CVW-projecten</li> <li>• Inzicht in de risico's van non-compliance</li> </ul>   |
|                          | Erkenningsregeling     | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming tussen schadeafhandeling, inspectie &amp; engineering en bouwkundig versterken</li> <li>• Beperken van overlast voor bewoners</li> <li>• Optimalisatie processen en efficiëntie</li> </ul>   |
|                          | Contractmanagement     | Resultaat  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbestedingsstrategieën passend bij opgave CVW</li> <li>• Raamovereenkomsten met erkende regionale bedrijven</li> </ul>  |
|                          |                        | Tijd       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbestedingsstrategieën en marktbenadering afgestemd op planning I&amp;E en bouwkundig versterken</li> </ul>   |
|                          |                        | Budget     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme tarieven</li> <li>• Inspectie kwaliteit dienstverlening onder raamovereenkomsten</li> <li>• Contractaudits op naleven contractvoorwaarden</li> </ul>  |
|                          |                        | Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe partijen werken binnen de kaders van veiligheid, gezondheid en milieu</li> </ul>  |
|                          |                        | Risico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's beschikbare marktcapaciteit</li> <li>• Inzicht in risico's contractmanagement</li> </ul>  |



# 4. Inventarisatie processen CVW



|               | Proces                    | Aspect    | Attentiepunten voor toezicht   |
|---------------|---------------------------|-----------|--|
| Stafprocessen | HR-processen              | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De noodzakelijke competenties kwantitatief en kwalitatief aanwezig</li> <li>• Flexibiliteit (verhouding interne en externe medewerkers) voor alle functies aanwezig</li> <li>• Inzet van interne en externe medewerkers vanuit de regio voldoet aan norm</li> <li>• In-, door- en uitstroom voldoen aan norm</li> <li>• Arbeidsvoorwaardenpakket is concurrerend</li> <li>• Permanente educatie in relatie tot transitie op schema</li> <li>• Ziekteverzuim voldoet aan streefpercentage</li> <li>• Personeelssatisfactie voldoet aan normen</li> </ul> |
|               |                           | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortgang HR-plan in relatie tot transitie op schema</li> </ul>   |
|               |                           | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave binnen budget</li> </ul>   |
|               |                           | Risico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's in de formatie van CVW</li> </ul>   |
|               | IT & Informatiemanagement | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-architectuur is afgestemd op de opgave</li> <li>• Datakwaliteit voldoet aan norm</li> <li>• Wet bescherming persoonsgegevens en Wet datalekken nageleefd</li> <li>• Beschikbaarheid infrastructuur en applicatie voldoet aan norm</li> <li>• Incidentafhandeling binnen norm</li> </ul>  |
|               |                           | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortgang IT-roadmap in relatie tot transitie op schema</li> </ul>  |
|               |                           | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget in relatie tot doelen IT-roadmap toereikend</li> </ul>   |
|               |                           | Risico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's voor realiseren IT-roadmap</li> </ul>   |

# 4. Inventarisatie processen CVW



|                | Proces                       | Aspect    | Attentiepunten voor toezicht  |
|----------------|------------------------------|-----------|---|
| Stafrprocessen | Finance & Control            | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige rapportage conform wet- en regelgeving</li> <li>• Tijdige rapportage voor business control</li> <li>• Administratieve en betalingsprocessen voldoen aan norm</li> <li>• Cost control geeft vereiste inzichten voor contractbeheersing</li> </ul>   |
|                |                              | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortgang Finance-plan op schema in relatie tot transitie</li> </ul>   |
|                |                              | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave</li> </ul>  |
|                |                              | Risico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's voor kritieke succesfactoren en belegd binnen CVW</li> </ul>   |
|                | Kwaliteit & Risicomanagement | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processen en procedures voldoen aan ISO 9001-norm</li> <li>• Risico's voor kritieke succesfactoren bepaald en belegd binnen CVW</li> <li>• Uitgevoerde operational audits geven inzicht in verbetermogelijkheden</li> <li>• Verbeterpunten uit interne en externe audits belegd en gerealiseerd</li> </ul> |
|                |                              | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiseren van processen en procedures in relatie tot transitie op schema</li> <li>• Operational audits conform planning</li> </ul>  |
|                |                              | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave</li> </ul>  |
|                |                              | Risico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in risico's realiseren doelstellingen kwaliteit &amp; risicomanagement</li> </ul>  |

# 4. Inventarisatie processen CVW



|               | Proces                          | Aspect    | Attentiepunten voor toezicht  |
|---------------|---------------------------------|-----------|---|
| Stafprocessen | Veiligheid, Gezondheid & Milieu | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen incidenten</li> <li>• Alle incidenten gemeld en voorzien van verbetervoorstel</li> <li>• Contractors compliant met veiligheidsbeleid</li> <li>• Score QHSE-audit (Quality, Health, Safety and Environment) schadeafhandeling conform norm</li> <li>• Score QHSE-audit bouwkundig versterken conform norm</li> </ul> |
|               |                                 | Tijd      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren contractaudits conform planning</li> <li>• Uitvoeren QHSE-audits conform planning</li> <li>• Uitvoeren site visits conform planning</li> </ul>   |
|               |                                 | Budget    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie kwantitatief en kwalitatief afgestemd op opgave</li> </ul>  |
|               |                                 | Risico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in VGM-risico's op projecten CVW</li> </ul>  |
|               | Bedrijfsoptimalisatie           | Resultaat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe van continu verbeteren wordt gevolgd</li> <li>• Efficiëntie uitvoering verbeterd</li> </ul>   |



# Hoofdstuk 5

## Conclusie en aanbevelingen





# 5. Conclusie en aanbevelingen

## 5.1 Conclusie

In opdracht van de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) is het verzoek gekomen een onderzoek uit te voeren naar het Centrum Veilig Wonen (CVW). Het onderzoek heeft het doel om ten eerste een beeld te geven van de relatie tussen NAM en CVW en ten tweede om de processen te toetsen op opzet en bestaan van de schadeafhandeling en het bouwkundig versterken van bouwobjecten.

Om informatie in te winnen is een documentanalyse op basis van circa 350 documenten uitgevoerd die ter beschikking zijn gesteld door CVW en NAM. Daarnaast zijn er 35 interviews gehouden met medewerkers van NAM, CVW en diverse maatschappelijke organisaties.

De voorbereiding, uitvoering en rapportage van dit onderzoek vond plaats in de periode november 2016 - juni 2017. In deze maanden zijn er diverse ontwikkelingen geweest rondom de afhandeling van schade en het bouwkundig versterken. NCG heeft gevraagd de oorspronkelijke opzet van het onderzoek (d.d. november 2016) ongewijzigd te laten. Resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt in de ontwikkeling van de schadeafhandeling.

Op basis van interviews met CVW is de interne communicatie als open en zelfkritisch ervaren. Dit is terug te zien in de ontwikkelpunten die zijn geformuleerd in alle afdelingsplannen voor 2017. Ook komt uit de afdelingsplannen naar voren dat de uitkomsten van de audits van NAM en de aandeelhouders ter harte zijn genomen en op een gestructureerde wijze zijn opgenomen. Verder blijkt uit dit onderzoek dat CVW volop in ontwikkeling is, in staat moet zijn om zich aan te passen aan veranderende vragen vanuit zijn stakeholders en tevens een zelflerende organisatie is. Uit interviews met CVW blijkt dat men zich hiervan bewust is en dat men tracht zo flexibel mogelijk te zijn. CVW geeft hier blijk van door het opzetten van een transitieplan en de inzet van een extern organisatieadviesbureau.

Terugkomend op het verzoek van de NCG, kan worden gesteld dat de relatie tussen NAM en CVW uitgebreid is vastgelegd in het contract (d.d. 15 oktober 2014) en de bijhorende interface manuals. Deze interface manuals geven een uitgebreid en gedetailleerd beeld van de aansturing door NAM op CVW. De beheersmaatregelen zoals verwoord in het contract zijn afgezet tegen het COSO IC-model en geven blijk van de intentie om de CVW-organisatie een adequaat fundament te geven. Het businessmodel van CVW kenmerkt zich door capaciteitsopbouw, en de daarbij behorende doelstellingen zijn uitgewerkt in KPI's.

**Schade-afhandelingsproces:** Uit de interviews met NAM en CVW en de documentanalyse komt naar voren dat de wijze van schadeafhandeling door CVW in overeenstemming is met het toen geldende schadeprotocol. Dit is o.a. vastgesteld op basis van de analyse van de processchema's, het interne handboek *'Frontoffice CVW'* en de aanvullende documentatie daarop. Wel komt het beeld naar voren dat over de gehele linie van het schadeproces verbeteringen mogelijk zijn.

**Bouwkundig versterken:** Uit de gevoerde interviews met medewerkers van de Inspectie & Advies-afdeling van CVW is de verwachting naar voren gekomen dat de inspecties in het versterkingsprogramma verlopen zoals beschreven in het processchema. De continue naleving van de procedures, het tijdig rapporteren over de voortgang en het behalen van de overeengekomen aantallen is niet in het onderzoek meegenomen.

Voor de uitvoering van het preventief versterken van bouwobjecten heeft CVW nog geen definitieve procesbeschrijving, omdat er in het versterkingsprogramma nog geen definitieve uitvoeringsplannen aanwezig zijn. Zodoende is nog geen procedure voor kwaliteitsbewaking aanwezig.



# 5. Conclusie en aanbevelingen

## 5.2 Aanbevelingen

Voor een goed functionerende uitvoeringsorganisatie is een eenduidige vraagstelling een vereiste, alhoewel dit door de huidige onzekerheid niet mogelijk is. Het is daarom aan te raden om alternatieve uitvoeringsmethoden te ontwikkelen.

Door het unieke karakter van de situatie is specialistische kennis opgebouwd. Deze kennis kan bijdragen aan de verduidelijking van de alternatieven voor schadeafhandeling en het bouwkundig versterken.

De integraliteit tussen schadeafhandeling, het HRBE-programma en preventief versterken van bouwojecten heeft een impuls nodig. Doordat de activiteiten op verschillende momenten zijn gestart, is er nog te weinig samenhang. De integraliteit kan worden verbeterd wanneer enerzijds op beleidsmatig niveau de samenhang explicieter wordt gemaakt en anderzijds CVW nadrukkelijker inspeelt op de planning van activiteiten. Bijvoorbeeld het op elkaar afstemmen van (achterstallig) schadeherstel, PBRE's en inspecties. De huidige ICT-architectuur ondersteunt dit nog onvoldoende. Het advies is om software aan te schaffen die dit proces faciliteert. Naar verluidt gaat het management van CVW dit onderzoeken.

Voor de maatschappelijke en wetenschappelijke acceptatie is het noodzakelijk dat bij het ontwikkelen van het schadeprotocol en -handboek andere partijen worden betrokken. Voor het inzichtelijk maken van de uitvoeringsconsequenties is het advies om gebruik te maken van de specialistische kennis en ervaring van CVW.

Op pagina 13 hebben we in het organogram van CVW 48 bevindingen en aanbevelingen opgenomen, die handreikingen bieden aan de directie van CVW om de processen efficiënter en effectiever in te richten, maar ook om de governancestructuren te versterken.



# Bijlagen

- I. COSO IC
- II. Afkortingenlijst





## Wat is COSO en waarom is dit van belang?

COSO IC is een managementmodel dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) voor het beoordelen en inrichten van risicomanagement en interne beheersing. Onder interne beheersing wordt verstaan het proces – beïnvloed door de toezichthouder, de dagelijkse leiding, en ander personeel – gericht op het verkrijgen van zekerheid met betrekking tot het bereiken van doelstellingen op het gebied van:

- de effectiviteit en efficiëntie van de organisatieprocessen;
- de betrouwbaarheid van de (financiële en niet-financiële) verantwoording;
- het voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
- de beveiliging van activa tegen ongeoorloofd gebruik.



Interne beheersing bestaat volgens COSO uit vijf componenten. Deze componenten zijn geïntegreerd in het managementproces:

1. **Controleomgeving** (beheersingskader) is de toon die binnen CVW gezet wordt als het gaat om zaken zoals waarden en normen en verantwoordelijkheden. Het weerspiegelt hoe de organisatie omgaat met risico's en interne beheersing.
2. **Risicobeoordeling** is gericht op de identificatie van de belangrijkste risico's die het behalen van de doelstellingen van de organisatie bedreigen.
3. **Controleactiviteiten** (interne beheersingsmaatregelen) zijn ingebouwd in de processen om te helpen waarborgen dat het beleid ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.
4. **Informatie & communicatie**: effectieve informatie en communicatie is essentieel voor elk beheersingssysteem en helpt personen op ieder niveau bij het uitvoeren van hun taken. Formele informatie- en communicatieaspecten zijn in het raamwerk verwerkt in de beheersingsmaatregelen en bewakingsprocedures.
5. Onder **monitoring** (bewaking) worden de procedures verstaan die de overige componenten van het model toetsen ter waarborging van de effectiviteit en de kwaliteit van het interne beheersingssysteem.

Het COSO IC-model is zeer geschikt om als referentiemodel een integraal en top-down toetsingskader voor de CVW-audit op te stellen.



# Afkortingenlijst



|         |   |         |   |
|---------|---|---------|---|
| AOS:    | Acuut Onveilige Situatie                    | OHSE:   | Occupational Health, Safety & Environment |
| BKV:    | Bouwkundig versterken                       | OR:     | Onafhankelijk Raadsman                    |
| COSO:   | Committee of Sponsoring Organizations       | P&O:    | Personeel en Organisatie                  |
| CVW:    | Centrum Veilig Wonen                        | PRBE's: | Potentiële Risicovolle Bouwelementen      |
| DRB:    | Decision Review Board NAM/CVW               | PSB:    | Project Service Bureau                    |
| ERP:    | Enterprise resource planning                | SNN:    | Samenwerkingsverband Noord-Nederland      |
| EZ:     | Economische Zaken                           | SROI:   | Social Return On Investment               |
| GTB:    | Gezamenlijke Tenderboard                    | VA:     | Versterkingsadvies                        |
| HR:     | Human Resource Management                   | VGM:    | Veiligheid Gezondheid en Milieu           |
| HRBE's: | High Risk Building Elements                 | VMS:    | Vendor Management System                  |
| I&E:    | Inspectie en Engineering                    | Wbp:    | Wet bescherming persoonsgegevens          |
| ICT:    | Informatie- en Communicatietechnologie      |         |   |
| IM:     | Informatiemanagement                        |         |   |
| IT:     | Informatie Technology                       |         |   |
| KPI's:  | Kritieke Prestatie Indicatoren              |         |   |
| KVGM:   | Kwaliteit, Veiligheid, Gezondheid en Milieu |         |   |
| MT:     | Management team                             |         |   |
| NAM:    | Nederlandse Aardolie Maatschappij           |         |   |
| NCG:    | Nationaal Coördinator Groningen             |         |   |
| NLPO:   | Non Lineair Push Over                       |         |   |
| NPR:    | Nederlandse Praktijk Richtlijn              |         |   |



**KPMG on social media**



**KPMG app**

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.