

Hoofdpijnen plan van aanpak 'PM'

- We moeten van een versterkingsoperatie waarin bewoners onbedoeld vast zitten in het systeem naar een versterkingsoperatie waarin NCG'ers naast de Groningers kunnen gaan staan om ze vooruit te helpen.
- Het centrale uitgangspunt van dit plan van aanpak is dat de nadruk ligt op de output/het doel en niet op de input/het middel. De huidige inrichting van de versterkingsoperatie is inputgericht. Het succesvol laten zijn van dit plan van aanpak vraagt om een verandering hiervan binnen NCG, maar ook voor de andere betrokkenen, zoals de inhoudelijk opdrachtgevers.

Waarom het plan van aanpak?

- Bewoners worden niet geholpen, ondanks inzet van medewerkers NCG. In tegenstelling: bewoners zitten vast in het systeem – en worden er vermorzeld. Dit blijkt uit:
 - Hoog aantal bezwaren (PM cijfers).
 - Psychische problemen bij bewoners (PM onderzoeken).
 - Fouten in het proces. Bijvoorbeeld geen inhoudelijk goede adviezen die als rechtvaardig worden ervaren. Dat kan gaan om adviezen van kostendeskundigen of ingenieursbureaus of fouten in het versterkingsproces zelf. Dat zien inwoners, maar ook mensen binnen NCG. Ze signaleren het, maar alsnog lopen ze er soms in vast.
 - Toenemend aantal klachten bij Ombudsman (PM laatste cijfers).
 - Advies Bernard Wientjes is de laatste in een lange rij adviezen en onderzoeken waarin geconstateerd wordt dat de versterkingsoperatie mensen niet voldoende helpt. Landelijke en regionale politieke debatten en de verhoren van de parlementaire enquêtecommissie aardgaswinning Groningen onderstrepen dit.
- NCG heeft het grondwerk voor verbeteringen al gedaan. Bijvoorbeeld door te starten met het MJVP, de organisatie te kantelen naar de gebieden en door de eerste stappen te zetten op het verbeteren van bewonerscommunicatie.
- Het plan van aanpak (h)erkent de reeds ingezette verbeteringen, alsook de noodzaak om daar verder aan te werken.

Wat is het centrale doel? Met Regina bespreken: is dit concreet, verifieerbaar genoeg en is autosanctie een idee?

- Daarom willen we bereiken dat de versterkingsoperatie zodanig wordt georganiseerd, door NCG'ers en andere relevante partners, dat NCG naast bewoners kan gaan staan om ze te helpen. Zolang bewoners NCG niet vertrouwen, omdat systemen leidend zijn en niet hun persoonlijke problematiek, dan gaat het niet goed.

Criteria noemen? PM bespreken met Regina

Aanpak met drie sporen

Om het gestelde doel te behalen wordt er gewerkt op drie parallelle sporen:

1. Leerervaringen andere trajecten: de basis op orde
 2. Onmiddellijke verbetering versterking: snelle verbeteringen I
 3. Doorlichten productieketen NCG: snelle verbeteringen II
- De ervaringen bij het tweede en derde spoor dienen ook als input voor het eerste spoor en vice versa.
 - In het jaarplan van NCG worden de acties onder deze sporen hoog-over toegelicht – en in bredere context geplaatst. Dit verbeterplan is een uitsnede van het jaarplan, waarin concreter wordt in gegaan op de acties en de planning ervan.
 - Tussen de sporen en onderwerpen daarbinnen bestaat enige mate van inhoudelijke overlap. AD NCG is verantwoordelijk voor het borgen van de onderlinge samenhang. Hierbij wordt zij ondersteund door de directiesecretaris, de bestuursadviseur verantwoordelijk voor het verbeterplan en de FLOW-manager.

1. Leerervaringen andere trajecten: de basis op orde

- De versterkingsoperatie is niet uniek. Hoewel er voldoende unieke elementen zijn – zoals schaal, omvang en aansturing – die de operatie complex maken, zijn er voldoende aanknopingspunten in wetenschappelijk onderzoek en andere trajecten (zoals Enschede en de Noord-Zuidlijn) waar van geleerd kan worden. Dit wordt verrijkt met relevante onderzoeken, input vanuit maatschappelijke organisaties, rode draden in bewonerscasuïstiek en het sociaal handvest. Dit zet ook stip op de horizon: wat willen we bereiken?
- Uit wetenschappelijk onderzoek is over megaprojecten bekend dat, behalve dat ze vaak uit tijd en geld lopen, ze gekenmerkt worden door een slechte betrokkenheid van burgers. Succesvolle (Nederlandse) voorbeelden laten zien hoe het ook kan.
 - Bijv. de wederopbouw van Roombeek. In Enschede, na de vuurwerkramp, heeft de gemeente destijds besloten tot de oprichting van een apart projectbureau, op afstand van de gemeente, met volledig mandaat. Het bureau kreeg de vrije hand en besloten werd om de wijk op te bouwen op basis van gesprekken met de bewoners. Deze gesprekken vormden de input voor uitgangspunten voor het stedenbouwkundig concept, waar flinke ruimte was ingebouwd voor het realiseren van nieuwgebouwde huizen in eigen ontwerp.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status
Een snel kort onderzoek (<i>quick-scan</i>) naar leerervaringen andere trajecten (Roombeek, Noord-Zuid-lijn, grootschalige stadsvernieuwing, etc.) die van toepassing (kunnen) zijn op de versterkingsoperatie. Deelonderwerpen: ◦ Burgerbetrokkenheid en -participatie. ◦ Opdracht & verantwoording (governance). ◦ Veiligheid & compensatie. ◦ Financiën & verantwoording. ◦ Planning.	Gedeeld beeld over verwachtingen rondom versterkingsoperatie en eventueel accentverschuivingen naar aanleiding van de leerervaringen	Programmadirectie V&P EZK (onderzoeks-coördinator EZK?) en regio (OBG?) als inhoudelijk opdrachtgevers NCG, in samenwerking met NCG (onderzoeks-coördinator NCG)	1. Eind januari gestart. 2. Februari 2023 kort onderzoek afgerond. 3. Februari/maart: bespreken onderzoek in inhoudelijke driehoek V&P, regio & NCG om gedeeld beeld te krijgen, incl. eventuele aanpassingen in operatie.	

2. Onmiddellijke verbetering versterking: snelle verbeteringen I

- Los van relevante leerervaringen bij andere trajecten is het nu al duidelijk dat er zaken zijn die beter kunnen, waardoor NCG naast de Groningers kan komen te staan. Het tweede spoor is erop gericht om deze te identificeren en per ommegaande door te voeren.
- Hiervoor worden verbetergroepen ingericht: multidisciplinaire teams die een specifiek thema (zie hieronder) tegen het licht houden en problemen oplossen. Naast collega's met praktijkervaring op het thema, zoals projectleiders en bewonersbegeleiders, wordt ook andere relevante expertise aan de verbetergroepen toegevoegd (bijvoorbeeld door bewoners actief te betrekken of door kennis in te vliegen op verschillende gebieden, zoals financieel, juridisch, beleidsmatig, etc.). De precieze samenstelling van de teams is afhankelijk per thema – ook waar collega's van andere organisaties worden betrokken.
- Hieronder de lijst met verbeteronderwerpen. Uit de andere twee sporen en ook op basis van signalen uit de organisatie en vanuit bewoners kan deze lijst uitgebreid worden.

I. Tackleteam

In dit verbeterteam draait het om het oplossen ('tackelen') van concrete casussen die vanuit de organisatie worden ingebracht. Het gaat om regels die knellen, uitvoeringsbeleid dat te rigide wordt geïnterpreteerd of andere knelpunten waarbij wet- en regelgeving leidend zijn. Het verbeterteam krijgt als opdracht om kritisch te kijken welke ruimte er daadwerkelijk is in wet- en regelgeving. Mocht die er niet zijn, dan zal dit gesignaleerd worden door de algemeen directeur NCG aan de DG.

Het tackleteam valt onder de algemeen directeur NCG.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status
Een multidisciplinair team dat wekelijks concrete casussen oplost en waar een lerend effect vanuit gaat voor de rest van de operatie.	Identificeren regels die opgeruimd moeten worden en / of ruimte binnen de regels (daarmee lerend effect van enkele casussen op rest operatie).	<u>Vaste leden:</u> AD NCG, regiodirecteuren NCG, uitvoeringsondersteuning, bewonersbegeleider, bestuurszaken, projectleider en juridische en economische zaken. <u>Wisselende leden:</u> Eén keer in de maand sluit directeur van versterken & perspectief aan, daarnaast sluit een collega (kan iedereen zijn) die onderwerp agendeert aan.	1. Start begin december november (incl. uitgewerkte lerende aanpak). 2. Oefenen met aanpak in december/januari: evt. proces aanpassen. 3. Daarna doorlopend.	

II. Huis op orde

Huis op orde heeft een dubbele opdracht. Allereerst, het identificeren, analyseren en wegnemen van knelpunten in het interne werkproces van NCG. Dat kan gaan om allerlei zaken, zoals de rol en positie van bijvoorbeeld kostendeskundigen tot een bankrekeningnummer voor NCG. Hiertoe wordt in januari 2023 een heisessie georganiseerd met vertegenwoordigers van verschillende doelgroepen, DT NCG, verantwoordelijke managers en leden van de BAR.

Ook heeft het verbeterteam de opdracht te fungeren als klankbordgroep voor het derde spoor (zie hieronder) vanwege de inhoudelijke overlap.

Huis op orde valt onder de directeur bedrijfsvoering.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status
Identificeren en analyseren van knelpunten in het interne proces t.b.v. een heisessie in februari 2023	Wegnemen korte termijn belemmeringen in werkproces zodat het geënt kan worden op helpen bewoner i.p.v. sec rechtvaardigheid en doelmatigheid	Bedrijfsvoering. Bij heisessie zijn: Vertegenwoordigers doelgroepen, DT NCG, verantwoordelijke managers en vertegenwoordiging BAR.	Januari 2023 afronden analyse. Februari 2023 heisessie	
Klankborden M3-traject (zie 3 ^e spoor, volgend hoofdstuk).	Wegnemen lange termijn belemmeringen in werkproces, zodat het gericht kan worden op helpen bewoner	AD NCG, PM	PM	
Processen van buiten naar binnen organiseren, zodanig dat ze beter aansluiten op behoefte van bewoners. (o.a. op basis van bovengenoemde analyse en heisessie)	Werkproces richten op helpen bewoner.	AD NCG & PM	Einde Q2 2023 afgerond	
Analyse op doorlooptijden van processen, zodat planningen betrouwbaarder worden.	Verwachtingen bewoners waarmaken & communicatie vanuit NCG betrouwbaarder en voorspelbaarder	Directeur bedrijfsvoering (Marieke?), PM	Einde Q2 2023 afgerond	
Regels & kaders versimpelen (prioritaire onderwerpen ophalen uit organisatie & op basis van bovengenoemde heisessie).	Werkproces inrichten op helpen bewoner.	AD NCG, uitvoeringsondersteuning, PM	Einde Q1 2023 afgerond.	
Kwaliteit IB-aansturing	Adviezen die zo goed zijn dat de inhoud boven elke twijfel verheven is.	PM	PM	

III. *Bewonerscommunicatie*
NCG heeft in 2022 al ingezet op het verbeteren van bewonerscommunicatie. Het kan en moet nog beter: communicatie is *naast* de bewoner zitten, niet alleen zenden. Opdracht is om voort te bouwen op wat er is ingezet en verdere verbeteringen door te voeren.

Deze opdracht valt onder de regiodirecteur Stad & Ommeland.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status
Heisessie (aansluitend op die voor huis op orde) om te bespreken wat er gedaan is en wat er beter kan.	Ophalen informatie voor verdere acties.	Vertegenwoordigers doelgroepen, DT NCG, verantwoordelijke managers en vertegenwoordiging BAR.	Januari 2023 analyse afgerond, februari 2023 heisessie.	

Inventarisatie wat willen bewoners – specifiek op gebied participatie. Verdieping op de eerdere onderzoeken.	Ophalen KPI's voor meten bewonerscommunicatie & ophalen aanvullende verbeterideeën.	Extern onderzoeksbureau	Einde Q1 2023 afgerond	
Metten van de KPI's	NCG kan gaan sturen op behoeften van bewoners	Werkgroep	Opstart Q2 2023, daarna doorlopend	
Opvolgen verbeterideeën vanuit bewoners	NCG kan beter inspelen op de behoeften van bewoners op het gebied van communicatie	Werkgroep	Na afronding inventarisatie, dus start Q2 2023, daarna verder invullen	
Alle bewoners één aanspreekpunt: alle communicatie (brieven/besluiten, etc.) via bewonersbegeleiders en elke bewoner weer fysiek startesprek	NCG krijgt weer een gezicht voor bewoners	Werkgroep?	1. Eind Q1 2023 voorbereidingen (o.a. capaciteiten-analyse en zorgen dat alle communicatie via bewonersbegeleider loopt) voor één aanspreekpunt afgerond. 2. Q2: start met startgesprekken (eind Q2 afgerond) + start met alle communicatie via BB'ers (eind Q2 afgerond)	
Actie kinderen	Beter inspelen op behoeften kinderen	PM	PM	PM
Leerportaal operationaliseren	Beter scholen, opleiden en onboarden medewerkers NCG	Werkgroep	PM	
Bewonersportaal (1 op 1) opzetten	Bewoners kunnen digitaal terecht bij NCG – denk aan 'Mijn Belastingdienst'.	IV + werkgroep	PM	
Bewonersplatforms (1 op N) operationaliseren	Bewoners kunnen op straat-, wijk-, dorps-, stads- of projectniveau terecht op platforms voor informatie en vragen.	Gemeenten in the lead + Werkgroep	PM	
Mavim 3.0 vullen + BKG aanpassen	Systemen beter aanpassen op de behoeften van medewerkers, waardoor o.a de registratie van bewonerscontacten en het voorzien van informatie eenvoudiger wordt.	Werkgroep + IV	Eind Q1 2023 afgerond voor Mavim 3.0. BKG PM	
Video's voor bewoners die niet goed kunnen lezen.	Laagdrempelige communicatie vanuit NCG	Werkgroep	Eind Q1 2023 afgerond.	

IV. Bestuurlijke rust NCG

Update 21/12: De werkgroep voor governance staat op pauze, omdat de regio heeft aangegeven hier het gesprek niet meer over aan te willen gaan met het ministerie. Zij willen wachten tot de uitkomst van PEGA duidelijk is. NCG heeft aangegeven met een ieder te willen samenwerken die met haar naast de bewoner wil staan en geen tijd te hebben voor politieke spelletjes.

Opdracht is het maken van governance-afspraken die bijdragen aan rust, stabiliteit en duidelijkheid rondom de versterkingsoperatie. Vanuit NCG is deze groep de verantwoordelijkheid van regiodirecteur voor Eemsdelta.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status
Governance-afspraken met inhoudelijke opdrachtgevers.	Rust, stabiliteit en duidelijkheid rondom de versterking,	Governance werkgroep (Directeur V&P, directeur G&O, directeur OBG, 3 gemeentelijke directeurs, directeur provincie, IMG & regiodirecteur Eemsdelta)	1. 4 november 2022 kick-off 2. 14 december 2022 vervolg bijeenkomst & afspraken 3. PM 4. Maart 2023 bekrachtiging afspraken en werken volgens de afspraken.	
Prestatieafspraken maken per stakeholder (los van de inhoudelijke opdrachtgevende rollen) met duidelijke afspraken waar je elkaar aan kunt houden	Rust, stabiliteit en duidelijkheid	Regiodirecteur Eemsdelta & PM	1. Februari 2023 mini-stakeholder analyse uitgevoerd. 2. Maart 2023: gesprekken met stakeholder om op te halen wat hun behoefte is en dat met onze behoefte te matchen. Resultierend in plannen per aanpak per stakeholder. 3. Vanaf begin april 2023: uitvoeren plannen	

V. Dorpenaanpak

Opdracht is het wegnemen van knelpunten die omhoog komen in de dorpenaanpak.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status
Stuurgroep voor de dorpenaanpak waar knelpunten sne behandeld en weggenomen kunnen worden.	Voorspoedig verloop dorpenaanpak voor bewoners & lerend effect voor rest operatie.	Wethouder Eemsdelta, AD NCG, Staatssecretaris SMB	Start december 2023	

Gezamenlijke sessie o.l.v. 512e	Leren van Wientjes en gezamenlijke doorstart dorpenaanpak	Alle betrokkenen	1. Start december 2022 2. Vervolg bijeenkomst januari 2023	
------------------------------------	--	---------------------	---	---

VI. *Verschillen*
Het verbetereteam verschillen geeft input aan de commissie van onafhankelijke adviseurs die de staatssecretaris heeft ingesteld om een aanpak te adviseren op het gebied van verschillen.

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status

3. Doorlichten productieketen NCG: snelle verbeteringen II

- Met behulp van extern bureau wordt hele productieketen NCG doorgelicht. 5 | 2.e
trekt dit vanuit NCG. Per (sub)fase van het proces wordt onderzocht waar tijdsverlies optreedt en hoe de interne processen gestroomlijnd kunnen worden. Hierbij kijkt NCG naar de doorlooptijden: waar wordt nu op gepland (theorie)? Hoe werkt het nu in de praktijk (reëel)? En wat is de ambitie (doel)?
- Bovengenoemde exercitie moet inzicht geven in de zwakke schakels in het proces en de mogelijkheden om hierop bij te sturen. Dit moet daarmee tevens leiden tot meer robuuste plannings / verbetering van het MJVP.
- Planning: start medio november. Begin maart 2023: oplevering verbeterplan. PM

Wat	Effect	Door	Planning/mijlpalen	Status