



Diepteanalyse haalbaarheid 2028

“Te veel beloven en niet leveren, dat is desastreus,” zei de Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen recent in een interview. Hij baseert zich op onderzoek naar hersteloperaties. Uit dat onderzoek blijkt dat als de overheid (in al haar verschijningsvormen, zowel landelijk als regionaal en zowel beleid als uitvoering, en alles daartussenin) te veel belooft en niet levert dit leidt tot teleurstelling en wantrouwen bij de betrokken burgers.

Om niet te veel te beloven moet duidelijk zijn wat de samenhangende effecten zijn van gebeurtenissen, besluiten en wijzigingen die een effect hebben op de omvang en doorlooptijden van de versterking. Denk bijvoorbeeld aan het later of niet beschikbaar komen van de typologieën of het aanbieden van herbeoordelingen. De diepteanalyse laat zien dat voor een groot gedeelte van de werkvoorraad van NCG 2028 (binnen een bandbreedte) in beeld komt. Om dat te bereiken zijn wel verschillende maatregelen nodig – die dan ook het effect moeten sorteren wat met hen is beoogd.

De diepteanalyse is een invulling van naast de bewoner staan

Het afgelopen anderhalf jaar hebben drie gebeurtenissen de uitvoering van de versterkingsoperatie gekleurd. Eerst de publicatie van het rapport van de Parlementaire Enquêtecommissie Aardgaswinning Groningen (PEAG). Vlak daarna Nij Begun, de kabinetsreactie op het PEAG-rapport. In het najaar van 2023 volgde het advies van de commissie Verschillen, onder leiding van Pieter van Geel.

De kabinetsreactie vat deze ontwikkelingen samen met het milder, makkelijker en menselijker maken van de uitvoering. Het is ook wel eens de bewoner centraal stellen genoemd. Het kan ook omschreven worden als een voor bewoners gelijkwaardige uitkomst, in de vorm van een veilig, schadevrij en duurzaam huis.

Ik vat het samen met naast de bewoner staan.

Openheid van zaken hoort voor mij bij naast de bewoner staan. Daarom is het belangrijk dat de diepteanalyse er is. Het is belangrijk om vanuit de uitvoering in alle openheid, neutraal en realistisch te laten zien wat het effect is van ontwikkelingen, zowel in het verleden als in de toekomst, op de omvang en doorlooptijden van de versterking. Het tekent ook het lef van het ministerie dat zij NCG begin maart gevraagd heeft om deze diepteanalyse uit te voeren. In een goed functionerende overheid werken beleid en uitvoering immers nauw samen. Met respect voor ieders rollen en taken.

De diepteanalyse is een feitelijke weergave vanuit de uitvoeringspraktijk. Eventuele politieke keuzes die hieruit voortvloeien zijn niet aan NCG. Op basis van de diepteanalyse doet NCG als uitvoeringsorganisatie wel enkele aanbevelingen.

Plannen binnen een bandbreedte is realistisch en eerlijk

Terugkijken is één van de drie pijlers onder de diepteanalyse. In lijn met wat PEAG heeft geobserveerd blijkt uit de diepteanalyse dat er in het verleden veel niet goed is gegaan. Goed bedoelde verbeteringen hebben het systeem ingewikkelder gemaakt. Burgers – net als medewerkers in de uitvoering – kwamen hierdoor knel te zitten. Kortom: nieuwe ideeën en maatregelen veroorzaken nieuwe verschillen en resulteren in netto vertraging van de versterkingsoperatie.

Ik vind het belangrijk om te benadrukken dat ik het heb zien verbeteren. In Nij Begun en het rapport van de commissie Van Geel is bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan gebiedsgericht

werken. Het is misschien soms nog zoeken – en uitwerken – maar ik zie dat de zorgvuldige samenwerking met de gemeenten steeds beter gaat.

Op dit moment is dan ook al meer dan 50% van de woningen waar NCG verantwoordelijk voor is veilig. Voor een klein deel van de bewoners moet het traject nog beginnen. Het betekent dat het te verwachte effect van nieuwe ideeën steeds kleiner wordt naarmate de versterking vordert. Het betekent vooral dat het herstel van de huizen én de gezondheid van Groningers wordt ingezet, zoals Gronings Perspectief heeft laten zien.

Het gros van de versterkingsoperatie is in 2028 klaar, zo laat de diepteanalyse zien. Ik hoop dat deze boodschap moed, duidelijkheid en perspectief geeft aan de inwoners. De diepteanalyse laat bandbreedtes zien. Hierin is een dunne staart van twee jaar zichtbaar voor met name Eemsdelta. De oorzaak hiervan is dat in Eemsdelta meer dan 50% van de huizen in de versterkingsoperatie staat. Ook zitten er in de dunne staart zwaardere en complexere versterkingen in zowel de Gemeente Eemsdelta als in andere gemeenten.

Vanuit de uitvoering merk ik dat er enorm veel afhankelijkheden zijn. Om deze reden brengt het noemen van een exacte einddatum ook veel onzekerheden met zich meebrengen en vergroot dit het risico op teleurstellingen bij bewoners. De analyse laat zien dat de uitvoering een samenspel is van vele factoren én actoren, dat is ook mijn ervaring. Een bandbreedte doet met realisme recht aan deze constatering én stelt uitvoering en politiek in staat beter te communiceren met burgers. Bijvoorbeeld over de uitkomsten en consequenties van de isolatie-proef (maatregel 29), waarin NCG isolerende maatregelen en versterking met elkaar combineert.

De diepteanalyse is een eerste stap naar een wendbaar MJVP

Deze diepteanalyse is de eerste stap in een Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus). Het betekent dat halfjaarlijks wordt onderzocht wat de stand van zaken is van de versterking, wat de effectiviteit is geweest van genomen maatregelen en wat eventueel nieuw te nemen maatregelen zijn. Net als in de diepteanalyse zijn risicobeheersing en mitigatie een belangrijk onderdeel van de cyclus. Het gaat dan om de identificatie, beoordeling en demping van risico's. Bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe operationele ontwikkelingen, wet- en regelgeving of andere gebeurtenissen die nu nog niet te voorzien zijn. Zo wordt zichtbaar wat de effecten zijn van (beleids- of uitvoerings)keuzes.

Op dit moment is immers nog niet alles duidelijk. In de diepteanalyse is alles wat op 31 maart 2024 vaststond meegenomen. Alles wat nog uitgewerkt wordt is dus geen onderdeel van de berekeningen. Eventuele toekomstige maatregelen zullen ook effect hebben op de doorrekening en de beoogde einddatum.

De PDCA-cyclus kan alleen succesvol zijn als NCG erin slaagt al haar netwerkpartners goed te betrekken: bewoners, gemeenten, provincie, ministerie, toezichthouders, NUTS-bedrijven, ingenieursbureaus, aannemers en andere bedrijven. De versterking is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De keten van politiek, beleid, uitvoering, aannemers (en andere marktpartijen) én bewoners heeft namelijk impact op de planning, kwaliteit en snelheid van de versterkingsoperatie. Aan het einde van elke cyclus wordt de planning – in bandbreedtes – transparant gepubliceerd. Op deze manier is het mogelijk om tot een wendbaar MJVP te komen.

Het wendbare (of adaptieve) MJVP kan op termijn wellicht toegroeien naar een planning die meebeweegt op de veranderende omstandigheden en behoeften van de omgeving (van bewoners

en beleidsmakers tot en met aannemers en uitvoerders). Juist daarom zijn monitoring van operationele risico's, tijdige bijstellingen om problemen te dempen en eventuele periodieke herzieningen belangrijk. Het werkt realistische communicatie over wat bewoners mogen en kunnen verwachten in de hand.

De diepteanalyse zie ik dan ook als een eerste proeve van bovenstaande feedbackloops. De komende periode wil ik dat NCG verder gaat werken aan analyses voor toekomstscenario's, zoals het verwerken van de resultaten van de isolatie-proef in een volwaardig scenario. Ook nieuwe initiatieven van (nieuwe) bewindspersonen of wethouders en gemeenten wil ik kunnen verwerken. Ook zal ik zorgen dat NCG workshops gaat houden met betrokkenen, zoals medewerkers van NCG, gemeenten, toezicht en beleid.

Menselijke invulling van de opdracht

In navolging van de Nationale Ombudsman pleit ik voor realisme.

Als het verleden – en deze diepteanalyse – iets leert, dan is het wel dat verwachtingen en aannames te rooskleurig zijn geweest. Zowel binnen als buiten NCG. Hierdoor zijn er dingen beloofd die niet waargemaakt zijn. De combinatie met de wens om te versnellen door te sturen op alleen 'bakstenen' en harde aantallen heeft tot wantrouwen geleid. Stapje voor stapje werken we er met zijn allen aan om dat wantrouwen om te buigen naar wederzijds begrip en vertrouwen. Ik denk dat de diepteanalyse hieraan bijdraagt. Het schetst een realistisch beeld over de haalbaarheid van 2028 – binnen een bepaalde bandbreedte. De diepteanalyse maakt van het MJVP ook een instrument waarmee we de impact van (voorgenomen) wijzigingen en ontwikkelingen zichtbaar kunnen maken. Hiermee wordt de planning van de versterkingsoperatie realistischer. Zo is het voor bewoners, zeker met de bandbreedte, ook beter te volgen.

Realisme is ook het menselijk invullen van de opdracht die NCG heeft. Hierbij wil ik dat mijn medewerkers nastreven om het in één keer goed te doen voor de bewoner. Realisme is namelijk ook werken volgens de bedoeling en niet louter volgens de letter.

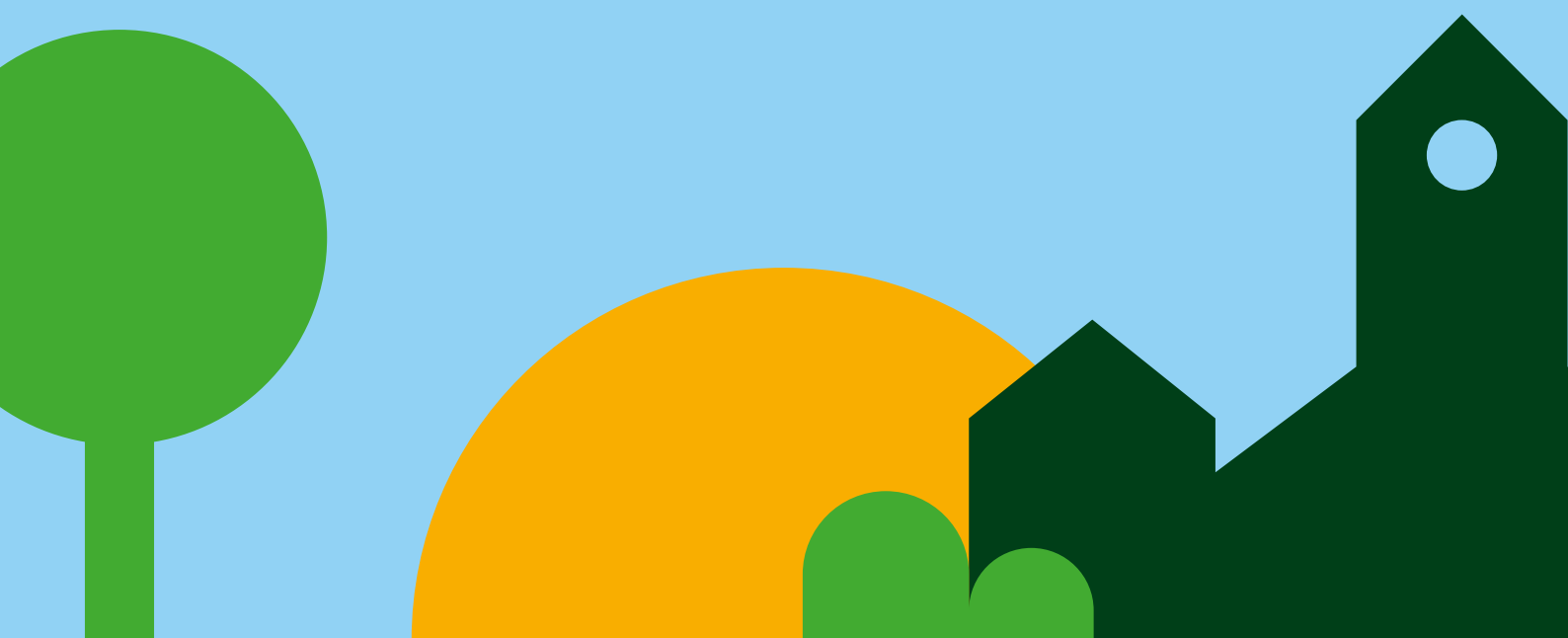
Regina Bouius - Riemersma
Nationaal Coördinator Groningen



Nationaal Coördinator Groningen

Diepteanalyse haalbaarheid 2028

Samen Groningen versterken



Inleiding

In 2020 vond in de Tweede Kamer een discussie plaats over wanneer de versterkingsoperatie in Groningen zou eindigen. Destijds werd geconstateerd dat er nog steeds adressen aan de werkvoorraad van NCG werden toegevoegd en bewoners geen duidelijkheid hadden over afronding van de versterkingsoperatie voor Groningen als geheel. Op basis van de toen beschikbare inzichten en aannames is in een brief aan de Tweede Kamer benoemd dat de versterkingsoperatie afgerond zou worden in 2028.¹ Daarbij werd uitgegaan van een volledige en tijdige implementatie van het toen afgesproken versnellingspakket (januari 2020) waar ook de typologieaanpak onderdeel van uitmaakte.

Bij het vaststellen van de nieuwe streefdatum is in 2021 een lijst randvoorwaarden opgesteld (zie Bijlage 1). Ook werd afgesproken dat de einddatum regelmatig herijkt zou worden. Elke wijziging, aanpassing, vertraging, of niet-ingevulde randvoorwaarde van de versterkingsoperatie sindsdien heeft echter niet geleid tot een gezamenlijk en structureel gesprek tussen de rijksoverheid, regionale overheden en NCG over welke einddatum voor afronding van de versterkingsoperatie gehanteerd zou moeten worden.

In de loop van de jaren is er in toenemende mate druk op de opgave ervaren, vanwege veranderingen in de opdracht aan NCG. Zoals verduurzaming, gebiedsgericht werken, Dorpenaanpak en milder, makkelijker en menselijker na de parlementaire enquête. Bovendien werd onder een weerbarstige praktijk weliswaar de productie opgeschaald, maar nog niet in die mate dat afronding van de versterkingsoperatie als geheel in 2028 stevig in beeld bleef. Steeds vaker werd daarom de vraag gesteld of NCG met de deadline van 2028 nog wel een haalbare opdracht had.

In overleg met het Ministerie van Economische Zaken en SodM is daarom besloten onderzoek te doen naar de volgende vraag: **In hoeverre is de einddatum van de versterkingsoperatie van 31-12-2028 houdbaar en indien nodig, welke haalbare en wenselijke (onorthodoxe) maatregelen moeten worden getroffen?**

¹ DOMUS-23064601-v1-Grotere_versterkingsopgave_sinds_2021

Deze vraag valt uiteen in drie deelvragen:

- 1) Ten eerste, welke ontwikkelingen zijn er geweest die de duur van de versterkingsoperatie hebben beïnvloed en welke maatregelen zijn daarop getroffen?
- 2) Ten tweede, welke lopende zaken en (operationele) risico's zijn van invloed op de duur van de versterkingsoperatie en wat zou het betekenen voor de einddatum wanneer al die risico's werkelijkheid zouden worden?
- 3) Ten derde, welke haalbare en wenselijke maatregelen kunnen rijksoverheid, regionale overheden en NCG nog nemen om de duur van de versterkingsoperatie zo veel als mogelijk in te korten?

Het startpunt voor dit onderzoek is het Meerjarenversterkingsplan (MJVP), het instrument dat sinds eind 2021 bij NCG gebruikt wordt om meerjarig te plannen en te sturen op de versterkingsoperatie. Bij vraag 1 wordt daarom met name teruggekeken naar ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op de planning in het MJVP. Bovengenoemde drie vragen zijn overigens niet alleen kwalitatief onderzocht. Vraag 2 en 3 zijn met behulp van interne- en externe kennishouders gekwantificeerd ten behoeve van het maken van een aantal scenario's over de duur van de versterkingsoperatie mét, maar ook zónder maatregelen.

Voor de volledigheid is een begrippenlijst toegevoegd aan het eind van dit rapport.

Fase I

Terugkijken (2021 - 2024) 7

**Fase II**

Vooruitkijken naar de risico's 29

**Fase III**

Vooruitkijken naar de maatregelen 43

**Proef maatregel 29**

61

**Conclusies en aanbevelingen**

65

**Verantwoording**

71



1.	Bijlage 1: Uitgangspunten/randvoorwaarden eerste MVJP (nov. 2021)	96
2.	Bijlage 2: Overzicht ontwikkelingen Fase 1	98
3.	Bijlage 3: Versterking in mijlpalen	106
4.	Bijlage 4: Plan van Aanpak Diepteanalyse Q2 2024	108
5.	Bijlage 5: 5 thema's en 7 risico's incl. uitgangspunten t.a.v. vertraging en scope	118
6.	Bijlage 6: Logica t.a.v. stapeling 52 verschillende risicocombinaties	134
7.	Bijlage 7: Toetsingskader haalbaarheid en wenselijkheid (invultemplate) (d.d. 6 mei 2024)	138
8.	Bijlage 8: Toetsingskader haalbaarheid en wenselijkheid (uitkomsten) (d.d. 13 mei 2024)	142
9.	Bijlage 9: Uitgangspunten per geïmplementeerde maatregel	144
10.	Bijlage 10: Totaallijst geïnventariseerde risico's met impact op factor tijd (ontdubbeld)	150
11.	Bijlage 11: Top 10 risico's Operationeel, Tactisch en Strategisch	160
12.	Bijlage 12: Draaiboek voor werkvormen t.b.v. sessies 10/11 april	166
13.	Bijlage 13: Gevraagde voorbereiding deelnemers risico- en maatregelensessies	174
14.	Bijlage 14: Strategische risico's en maatregelen, geactualiseerd met de sessies van 10/11 april	176
15.	Bijlage 15: Uitgangspunten t.a.v. uitvoeringscapaciteit in MJVP-scenario	178
16.	Bijlage 16: Tijdelijke huisvesting (THV) knelpunten beide scenario's >75 wisselwoningen	182
17.	Bijlage 17: Begrippenlijst	186

Fase 1

Terugkijken (2021 - 2024)



Inleiding Fase 1

In Fase 1 wordt teruggekeken op de periode tussen Q1 2021 en Q1 2024, omdat genoemde ontwikkelingen direct effect hebben gehad op de aannames van het eerste MJVP uit november 2021.² Er wordt gekeken op welke wijze de versterkingsopgave zich in die periode heeft ontwikkeld. Meer specifiek komt aan bod welke besluiten, ontwikkelingen en gebeurtenissen effect hebben gehad op de duur en omvang van de versterkingsoperatie. Ook wordt waar mogelijk benoemd welke maatregelen zijn genomen om eventuele nadelige gevolgen van deze ontwikkelingen te beperken en welk effect deze maatregelen hebben gehad. Het gaat in dit hoofdstuk zowel om versnellende als vertragende ontwikkelingen.

Om een zo compleet beeld te schetsen, is in dit hoofdstuk een tijdlijn opgenomen. De uitgebreide versie hiervan is te vinden aan het einde van dit hoofdstuk en in Bijlage 2.

Aanpak Fase 1

Voorafgaand is er een inventarisatie gemaakt, inclusief waar mogelijk een kwantificering, van ontwikkelingen die effect hebben gehad op de duur van de versterkingsoperatie in de afgelopen jaren. Deze memo vormde de basis voor de diepteanalyse die in februari 2024 gestart werd. Nader onderzoek werd verricht door ten eerste in de memo genoemde aantallen verder uit te diepen en aan te vullen.

Ten tweede zijn tussen half april en half mei 4 diepte-interviews afgenomen met diverse collega's met vele jaren ervaring binnen NCG. Samen met hen zijn inzichten aangescherpt en verrijkt. Waar mogelijk zijn de ontwikkelingen in cijfers uitgedrukt. Omdat ontwikkelingen uit 2020 doorwerking hadden op de versterkingsoperatie tijdens en na 2021 zijn deze waar relevant toegevoegd aan het overzicht in Fase 1.

² Zie bijlage 1



Vanaf 2020**128 FTE / 4.178 adressen beoordeeld / 584 adressen bouwkundig versterkt / 7% veilig³****Start en inrichting NCG als uitvoeringsorganisatie****Periode: Q1.2020 – Q4 2020****Omschrijving**

Met ruim 128 medewerkers, waarvan 40 met ervaring met uitvoering van bouwprojecten, startte NCG eind 2019 in haar nieuwe rol als uitvoeringsorganisatie, zonder vaste werklocatie, werkprocessen of systemen. Ook ontbrak een inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. De organisatie moest met elkaar en samenwerkingspartners het wiel uitvinden. Het uitgangspunt was het versimpelen van de processen, cf. het versnellingspakket.⁴ Echter, dit lukte niet altijd, omdat de aandacht uitging naar bemensing, het inrichten van de organisatie en het opstellen van werkprocessen. Hierdoor kon ook beperkt aandacht worden geschonken aan leren en ontwikkelen. In de beginperiode was het verloop in de organisatie door problematiek hieromtrent daardoor hoog. En met het vertrek van medewerkers ging kennis voor de organisatie verloren die opnieuw moest worden ontwikkeld.

Maatregelen

De constante groei die NCG sinds de start heeft doorgemaakt heeft geleid tot het voortdurend ontwikkelen en bijstellen van werkprocessen en werkafspraken. NCG heeft verschillende maatregelen genomen, met wisselend succes. Zo is er gewerkt met een buddysysteem tussen meer ervaren en nieuwe collega's. In eerste instantie organisch en van onderop, waarbij het vanwege wisselende werkwijzen soms van de buddy afhing hoe de werkwijze werd aangeleerd. Gaandeweg is dit meer gestroomlijnd. In 2022 werd er een uniform inwerkproces geïntroduceerd voor alle nieuwe medewerkers. In 2023 werd dit inwerkproces uitgebreid met algemene- en functie specifieke inwerktrajecten en tussentijdse trainingen. Een ander voorbeeld is de procesoptimalisatie van Mijlpaal 6a naar Mijlpaal 7⁵ die eind 2023 werd doorgevoerd.

³ Zowel 'adressen beoordeeld', 'adressen bouwkundig versterkt' en '% veilig' is cumulatief aan het einde van het betreffende kalenderjaar.

Onder '% veilig' wordt verstaan: het percentage van alle adressen in de scope dat veilig is verklaard, hetzij na bouwkundig versterken, hetzij omdat het gebouw na beoordeling al veilig bleek te zijn.

⁴ Bestuurlijk overleg Groningen, Versnellingspakket (Groningen, januari 2020)

⁵ Zie Bijlage 3: Versterking in mijlpalen voor meer toelichting

Covid**Periode: Q1.2020 – Q2.2022****Omschrijving**

Als gevolg van de COVID-epidemie kwamen opnames en beoordelingen nagenoeg stil te liggen. Uitgebreide opnames bij bewoners thuis (destructief⁶ onderzoek door een team van minimaal 5 personen) werden bemoeilijkt of bleken vaak niet mogelijk. NCG groeide daarnaast snel in omvang. Het thuiswerken belemmerde de nog jonge organisatie in haar volwassenwording. Zo bleef het inwerkproces onvoldoende effectief en konden processen en nieuw bedachte routines maar langzaam inslijpen.

Maatregelen

In de versterkingsoperatie werd waar mogelijk doorgebouwd. Ook werd er een manier ontwikkeld om meer op afstand beoordelingen te doen. Dit betekende echter wel dat enkel niet-destructief onderzoek mocht worden gedaan tijdens de beoordeling. Later in het traject leidde dit tot beoordelingsrapporten die kwalitatief onder de maat waren en in de ontwerpfasen verbeterd moesten worden.

⁶ Bij de opname wordt gekeken naar de constructieve onderdelen achter de afwerking van de wanden. Hierbij wordt bijvoorbeeld een deel van een gipswand opengemaakt om daar naar te kijken. Op die manier kan een zo'n goed mogelijk inschatting van eventuele benodigde versterking worden gedaan.

Inrichting externe werkstromen

Periode: Q2.2020 – Q1.2022

Omschrijving

Snelheid is veiligheid. Bij het zoeken naar manieren om te versnellen, zijn daarom diverse externe werkstromen ingericht (Bedrijfsbureau Bouwimpuls, Tsavo, enz.). Beoogd werd dat deze partijen adressen konden uitvoeren die gemakkelijk geacht werden, maar in de uitvoering bleek de versterking van deze adressen vaak toch complex.

Maatregelen

Daar waar adressen niet extern bleken te kunnen worden uitgevoerd, werden ze zo snel mogelijk teruggenomen door NCG waardoor vertraging tot een minimum beperkt kon worden. Dit betekende extra uit te voeren versterkingen en sloop-nieuwbouw trajecten door NCG. Tegelijkertijd realiseerde NCG een versnelling met de invoering van het Groninger-model, waarbij eigenaren zelf een aannemer mochten kiezen bij bouwkundig versterken. Hiermee werd 3 maanden bespaard, omdat NCG geen aanbestedingsprocedure hoefde te doorlopen. Deze versnelling kon tot nu toe worden toegepast op 1.900 adressen.

Eerste Lokaal Plan van Aanpak voor de uitvoeringsfase: mismatch met beschikbare beoordelingen

Periode: Q3.2021 – Q4.2022

Omschrijving

Gemeenten hebben een wettelijke taak in de versterkingsoperatie met het opstellen van een lokaal plan van aanpak (LPvA). Eind 2021 verscheen het LPvA voor de jaren 2021 en 2022 waarin voor het eerst adressen waren opgenomen die de uitvoeringsfase in konden.⁷ Gemeenten en NCG liepen er bij de opvolging van dit plan vaak tegenaan dat voor de adressen die in uitvoering gebracht móesten worden niet tijdig een beoordeling beschikbaar was, terwijl adressen die al klaar waren om in uitvoering te brengen op de plank bleven liggen. Onderliggende oorzaak van de mismatch tussen de beschikbaarheid van beoordelingen en de gewenste volgorde van uitvoering was met name de opdrachtverstrekking aan ingenieursbureaus en het beperkt kunnen beheersen van de retourstroom van beoordelingen.

- Voordat NCG in 2020 uitvoeringsorganisatie werd, volgde CVW een eigen werkwijze. Deze was toepasbaar op gebiedsgericht beoordelen en uitvoeren: beoordelingen werden uitgevraagd in pakketten o.b.v. woningtype en expertise van een bureau, maar niet conform volgorde in de LPvA's en beschikbare capaciteit bij bureaus. In de opdrachtverstrekking aan bureaus is later niet geanticipeerd op de volgorde van het risicogestuurd werken o.b.v. het HRA-model⁸. NCG heeft deze trajecten overgenomen en later getracht de volgorde van de retourstroom te beïnvloeden
- Het feit dat voor de beoordelingen drie werkstromen bestonden met ieder een eigen snelheid – typologisch beoordelen, regulier beoordelen NLPO, regulier beoordelen NLTH – maakte de beheersbaarheid van de retourstroom in de juiste volgorde ingewikkeld. Te meer omdat de verschillende typologieën laat en ieder op een ander moment beschikbaar kwamen
- Het vaststellen van het LPvA was in 2021 vertraagd, omdat er nog veel onduidelijkheid was rondom de NLTH/ NLPO discussie, herbeoordelingscapaciteit, en het effect van de bestuurlijke afspraken van november 2020 op de eerder afgesproken prioriteringen. Omdat eerder in 2021 het nieuwe werkaanbod bij de ingenieursbureaus al opdroogde en afschaling van capaciteit al aan de orde was, moest NCG zonder LPvA een “no-regret”⁹ adressenlijst aanreiken bij de bureaus. Tegen de tijd dat de LPvA's werden vastgesteld door de gemeenten bleek de volgorde van de gemeente af te wijken van de inmiddels door NCG verstrekte opdrachten aan de bureaus

Maatregelen

Met gemeenten werd besproken hoe met bovenstaande ontwikkeling om te gaan. Er werd besloten de wettelijke volgorde, dus de LPvA's, te volgen. Hierdoor was er sprake van verdringing en moesten adressen die al klaar waren wachten. De afgelopen jaren is van ruim 9.000 adressen tenminste één keer de prioriteitscode¹⁰ veranderd. Wijzigingen van deze codes gebeurt altijd op verzoek van en in overeenstemming met de gemeente.

⁷ Start uitvoeringsfase: planvorming gestart (Mijlpaal 7)

⁸ De HRA (later SDRA) wordt gebruikt om jaarlijks een inschatting te maken van het aantal gebouwen in Groningen dat mogelijk een aardbevingsrisico loopt.

⁹ Adressen waarvan gedacht werd dat de gemeenten deze zeker in de Lokale Plannen van Aanpak zouden opnemen

¹⁰ In het MJVP worden adressen gebundeld tot projecten. Gemeenten geven elk project een prioriteitscode mee om de volgorde van uitvoering aan te geven. Dit is o.a. gebaseerd op het risicoprofiel van een adres (P50/P90 komt eerder dan P-grijs) en de uitvoerbaarheid binnen een gebied.

Tevens is het project Gemeentelijke Plannen Synchronisatie (GPS) opgestart. Hiermee is getracht zo veel als mogelijk de werkvolgorde bij de bureaus weer conform de LPvA's te laten lopen. Hoewel dit ten goede is gekomen aan de uitvoering – vaker kwamen de juiste beoordelingen op het juiste moment binnen zodat de uitvoeringsfase kon starten – heeft dit de doorlooptijd voor het beoordelen van een adres in die periode vergroot. De beoordeling waarin het bureau al tijd had geïnvesteerd was niet de gewenste en moest aan de kant worden gelegd, terwijl vervolgens nog moest worden begonnen aan de beoordeling van het adres dat wél gewenst was.

Omdat inmiddels alle adressen met een verhoogd- of licht verhoogd risico¹¹ in de uitvoering zijn gebracht, is met de gemeenten in Stad & Ommeland afgesproken dat de overige adressen zonder vooroverleg in uitvoering worden gebracht zodra dat kan. Ook als de volgorde waarin dat gebeurt afwijkt van de Lokale Plannen van Aanpak. Hiermee wordt ligtijd¹² waar mogelijk beperkt. Met de Gemeente Eemsdelta worden aanvullingen/wijzigingen op het Lokale Plan van Aanpak eerst met de gemeente afgestemd.¹³ In zowel Eemsdelta als Stad & Ommeland is bij wijzigingen altijd aandacht voor een logische clustering van adressen.

¹¹ <https://www.nationaalcoordinatorgroningen.nl/versterken/versterken-beleid-en-kaders/risico-gebouw-bepalen>

¹² Er is sprake van ligtijd wanneer een adres klaar is om de volgende stap in het proces te zetten, maar dit nog niet gebeurt

¹³ Momenteel vindt tussen NCG en Gemeenten Eemsdelta afstemming plaats over het vanaf 2025 neerleggen van het bepalen van de volgorde bij dorpsteams (gebiedsgericht werken)

Bestuurlijke afspraken november 2020

Periode: Q3.2020 – Q3.2021

Omschrijving

De bestuurlijke afspraken leidden onder andere tot de typologieaanpak, aankondiging van het besluit sluiting Groningenveld, geen invoering nieuwe tijdvakken, mogelijk maken van nieuwe beoordelingsmethode (NLTH) en compensatie voor Groningers (blokindeling). De afspraken werden opgesteld op hoofdlijnen en gesloten tussen rijksoverheid en regionale overheden. Deze afspraken werden tot medio 2021 door rijksoverheid, gemeenten, provincie en NCG uitgewerkt. De bestuurlijke afspraken leidden tot twee nieuwe werkstromen die relevant zijn voor de diepteanalyse: herbeoordelingen en de typologieaanpak. Die laatste was al benoemd in het versnellingspakket van eerder dat jaar.

Maatregelen

NCG heeft op de bestuurlijke afspraken november 2020 een uitvoeringstoets gedaan waarin belangrijke randvoorwaarden voor uitvoering werden benoemd.¹⁴ De vertragende werking van herbeoordelingen werd daarin bijvoorbeeld benoemd (zie ook verder op de tijdlijn) en het belang van goede informatievoorziening richting bewoners. Gezien het belang voor bewoners werd besloten dat NCG ruimhartiger met bedenkttermijnen mocht omgaan. Ook was er een recht op vergissen. Weliswaar bracht dit geen versnelling, maar inwoners kregen wel voldoende tijd om geen overhaaste beslissingen te nemen. Eveneens werd mogelijk gemaakt om de bestaande, en minder ingewikkelde, beoordelingsmethode (NLPO) niet volledig te vervangen door de nieuwe beoordelingsmethode (NLTH).

¹⁴ NCG, Uitvoeringstoets bestuurlijke afspraken 2020.

Tijdvak beoordelingen

Periode: Q4.2020 – Q4.2022

Omschrijving

Ruim 600 adressen kregen in deze periode voor de tweede keer een versterkingsadvies, nadat in oktober 2020 het tijdvak voor beoordelingen met terugwerkende kracht werd gewijzigd van 2018-T2 naar 2018-T5.¹⁵ Vervolgens moest NCG begin 2021 adressen beoordelen op de 2020-T5 norm. Dit betekende opnieuw een correctie op reeds uitgezette adressen. In totaal hebben de ingenieursbureaus een half jaar vertraging opgelopen door het met terugwerkende kracht moeten doorvoeren van wijzigingen. Tegelijkertijd heeft het beoordelen op een meer recente norm ook geleid tot meer op norm verklaringen.

Maatregelen

Samen met de ingenieursbureaus is gezocht naar de meest efficiënte manier om de beoordelingen die opnieuw moesten uit te voeren.

¹⁵ In 2018 had het Ministerie van Economische Zaken prognoses gemaakt over hoe de gaswinning zou verlopen. Hier kwamen de modellen T1 en T2 uit. In 2020 bleek dat dit toch bijgesteld moest worden en daarom ging de prognose opnieuw door de rekenmodellen voor seismiteit. Hieruit volgden toen de nieuwe tijdvakken T3, T4 en T5.

Vanaf 2021

492 FTE / 8.288 adressen beoordeeld / 1.245 adressen bouwkundig versterkt / 13% veilig

Capaciteit van- en opdrachten naar ingenieursbureaus

Periode: Q1.2021 – heden

Omschrijving

Het aantal aanvragen van NCG aan ingenieursbureaus was meermaals hoger dan wat de ingenieursbureaus aan konden. Hieraan lagen, naast de eerdergenoemde mismatch tussen uitvraag aan de IB's en adressen in de Lokale Plannen van Aanpak, nog twee andere redenen ten grondslag.

Ten eerste, in 2021 en 2022 lag bij het bepalen van de doelstelling de nadruk op kwantiteit (doel: 4.000 beoordelingen per jaar). Daardoor kwam de kwaliteit van de opgeleverde beoordelingen onder druk te staan. Ten tweede, hoewel er meerdere parallelle opnamestromen ontstonden (typologie, klassiek, Praktijkaanpak, Veiligheid Voorop) bleef de hoeveelheid gekwalificeerde ingenieursbureaus gelijk. Daardoor ontstond een stuwmeer aan opdrachten bij de ingenieursbureaus waardoor een deel van de beoogde versnelling teniet werd gedaan.

Maatregelen

In 2021 en 2022 lag bij het bepalen van de jaardoelstellingen de nadruk op snelheid en aantallen: 4.000 beoordelingen per jaar moesten afgerond worden. Dat is gelukt. Dit bleek echter ten koste te zijn gegaan van de kwaliteit van de geleverde beoordelingsrapporten. Dit moest achteraf hersteld worden.

Herbeoordelingen

Periode: Q1.2021 – heden

Omschrijving

De verwachting ten tijde van de bestuurlijke afspraken was dat er 3.300 herbeoordelingen zouden worden uitgevoerd. Hoewel dit aantal in werkelijkheid klopt (3.220 in totaal), hebben circa 7.000 adressen in het voortraject gezeten. Daarbij was NCG in afwachting van de definitieve keuze van eigenaren. Omwille van de bewoners ging NCG ruimhartig om met de vooraf gestelde beslistermijnen. Het komt zelfs voor dat NCG herbeoordelingsbesluiten terugdraait indien een bewoner achteraf spijt heeft van de genomen beslissing. De verwachting was dat veel adressen via een typologie-herbeoordeling veilig zouden worden verklaard, maar dat was niet het geval. Bovendien zijn adressen in voorkomende gevallen regulier herbeoordeeld, wat voor vertraging van projecten zorgde. Vanaf Q1 2021 ontving NCG de eerste herbeoordelingsaanvragen. Dit leidde tot de eerste herbeoordeling in juli van dat jaar.

Maatregelen

Zie maatregelen bij bestuurlijke afspraken hierboven.

Typologie aanpak

Periode: Q2.2021 – Q4.2022

Omschrijving

De belofte van de typologieaanpak (versnelling van de beoordelingen) is deels ingelost. Typologie beoordelingen kostten inderdaad minder tijd dan reguliere beoordelingen (resp. gemiddeld 5 maanden en 9 maanden, inclusief inkoop).

Rondom typologie zijn er (ten opzichte van de aannames) uiteindelijk drie tegenvallers geweest:

Ontwikkeling	Impact
Niet (tijdig) aanleveren van typologieën	In afwachting van een aantal typologieën die later kwamen dan toegezegd, zijn 900 adressen gepauzeerd, omdat deze volgens de bestuurlijke afspraken van 2020 typologisch beoordeeld moesten worden.
Minder typologieën	Niet alle typologieën die door TNO bij de opzet werden onderscheiden zijn ontwikkeld. De verwachting bij de bestuurlijke afspraken was dat 11.000 adressen binnen de typologieaanpak beoordeeld konden worden. In werkelijkheid werden dat er 8.900. Dat betekent dat de overige 2.100 alsnog klassiek moesten worden beoordeeld.
Hoger uitvalpercentage	Het percentage uitval over het geheel was hoger dan aanvankelijk bestuurlijk werd verwacht. De rijtjeswoningen die vaker seriematig gebouwd zijn pasten beter in een typologie dan de minder uniforme en vaker verbouwde vrijstaande woningen. Bij het vaststellen van de bestuurlijke afspraken was de verwachting dat de uitval 10% was, maar dit werd uiteindelijk bijna 40%. Veel adressen moesten daardoor alsnog klassiek beoordeeld worden.

Maatregelen

In overleggen tussen het ministerie, TNO en NCG is het risico van uitblijven van typologieën regelmatig benoemd. Daarnaast ontwikkelde NCG de Praktijkaanpak 2.0 als maatregel om toch relatief snel adressen te kunnen beoordelen die niet met de typologieaanpak beoordeeld konden worden (zie hierboven onder 'Start en inrichting NCG als uitvoeringsorganisatie').

Vaststelling eerste MJVP en doorontwikkeling

Periode: Q4.2021 – heden

Omschrijving

Toen NCG vanaf 2020 de omslag maakte naar een uitvoeringsorganisatie ontstond de behoefte om op strategisch niveau de omvang, duur en voortgang van de gehele versterkingsoperatie in beeld te brengen. Daarom werden door rijksoverheid, regio, en NCG in gezamenlijkheid uitgangspunten voor het Meerjarenversterkingsplan (MJVP) ontwikkeld en vastgesteld.

Het MJVP was het eerste instrument om meerjarig te sturen en knelpunten tijdig te herkennen. Aan de hand van het MJVP kon bijvoorbeeld een betere begroting worden opgesteld of met de NUTS partijen worden besproken waar en wanneer netverzwaring nodig was. De vaststelling van het eerste MJVP op 8 november 2021 ging gepaard met een serie afspraken – waaronder de periodieke herijking van de planning – en randvoorwaarden.

Maatregelen

Vanaf de start is het MJVP doorontwikkeld, waarbij de aan de planning ten grondslag liggende aannames halfjaarlijks werden herijkt. Dit leidde meermaals tot een – in ieder geval op papier – groter aantal te versterken gebouwen. Bijvoorbeeld doordat het aantal ingeschatte versterkingen bij woningcorporaties met 900 adressen werd verhoogd of doordat als gevolg van hogere percentages uitval typologie meer versterkingen werden verwacht. Het MJVP kent ook bijstellingen naar beneden. Het aantal adressen dat via de Praktijkaanpak 2.0 veilig kan worden verklaard is hoger dan aanvankelijk verwacht, waardoor het aantal te versterken woningen al enige maanden gestaag afneemt.

Vanaf 2022

620 FTE / 15.550 adressen beoordeeld / 2.284 adressen bouwkundig versterkt / 30% veilig

Van proces- naar gebiedsgestuurde organisatie

Periode: Q1.2022 – Q1.2023

Omschrijving

Vanuit de wens beter aan te sluiten bij uitkomsten van de bestuurlijke afspraken heeft NCG met het ministerie van BZK, de gemeenten en provincie afgesproken om zich anders te organiseren. Veel processen moesten hierdoor opnieuw ingericht worden. Er moesten veel nieuwe vacatures worden gevuld en veel medewerkers van NCG kregen andere taken. Het volledig implementeren van de verandering kostte ruim een jaar.

Maatregelen

NCG heeft een speciaal transitieteam ingericht, vanuit alle lagen van de organisatie. De transitie stond onder directe leiding van de directie en werd aangestuurd door een voormalig CEO uit de bouwwereld. Hierdoor kon de winkel openblijven, terwijl eraan gebouwd werd. Het is niet hard te maken in cijfers, maar zonder dit transitieteam had de omschakeling waarschijnlijk aanzienlijk langer geduurd.

Start Dorpenaanpak

Periode: Q2.2022 – heden

Omschrijving

De Dorpenaanpak is gebouwd op een simpel principe: luisteren. Het idee is dat door vooraf te luisteren naar het dorp, later struikelblokken kunnen worden vermeden, omdat vooraf meer aandacht is geschonken aan wensen en zorgen van bewoners. Zo geeft NCG samen met de gemeente invulling aan het begrip 'naast de bewoner staan'.

In theorie kan het de versterking versnellen, omdat over struikelblokken of wensen aan de voorkant al nagedacht is en niet gedurende de daadwerkelijke versterking tot vertraging leidt. In de praktijk blijkt dat het opstarten van de Dorpenaanpak veel tijd, mensen en middelen van NCG vroeg. De winst zit met name in een beter proces en meer tevreden bewoners.

Maatregelen

Niet van toepassing.

Vanaf 2023

740 FTE / 22.801 adressen beoordeeld / 3.396 adressen bouwkundig versterkt / 43% veilig

Veiligheid Voorop

Periode: Q1.2023 – Q4.2023

Omschrijving

Begin 2023 werd binnen NCG een opwaartse trend gesignaleerd in het aantal bezwaren op typologische beoordelingen. Nadere analyse wees uit dat meer dan 2.000 adressen mogelijk niet typologisch beoordeeld hadden mogen worden.

Maatregelen

NCG voerde samen met het ministerie van EZK en ACVG een kwaliteitstoets uit op 2.300 adressen. Hieruit bleek dat 80% van de betreffende adressen (1.840) terecht veilig was verklaard. Bij 20% van de onderzochte beoordelingsrapporten (450) was er sprake van onvolkomenheden waardoor het gebouw niet typologisch beoordeeld had mogen worden. Deze adressen moesten opnieuw worden beoordeeld. De betreffende adressen liepen hierdoor een vertraging van zes maanden op.

Parlementaire Enquêtecommissie Aardgaswinning Groningen (PEAG) en Nij Begun, de kabinetsreactie met 50 maatregelen

Periode: Q2.2023 – heden

Omschrijving

Met Nij Begun reageerde het kabinet Rutte IV op het PEAG-rapport. Met de maatregelen moet de uitvoering "milder, makkelijker en menselijker" worden.¹⁶ Net als bij eerdere grote pakketten (versnellingspakket, bestuurlijke afspraken, etc.) met als oogmerk de versterking te verbeteren, moest een aantal van de maatregelen nog verder uitgewerkt worden. Bij bewoners en medewerkers leidde - en leidt - dit tot onzekerheid. In het geval van onduidelijkheid bij bewoners is er soms sprake van een reflex de versterking te pauzeren, in afwachting van de uitwerking van de maatregelen. Onder de reeds uitgewerkte maatregelen vallen onder andere maatregel 6, Duurzaam Herstel (10-20% van circa 5.500 gebouwen krijgt een extra doorlooptijd van 3-6 maanden) en maatregel 28, het verduurzamen van huizen die een (middel)zware versterking behoeven (circa 3.200 huizen krijgen een extra doorlooptijd van 5 tot 6 maanden).

Maatregelen

NCG is volop gestart met het implementeren van de maatregelen. De implementatie van het gros van de Nij Begun maatregelen is sneller gegaan dan in het verleden. De belangrijkste reden daarvoor is dat beleid en uitvoering intensiever met elkaar zijn gaan samenwerken.

Voor sommige van de maatregelen heeft NCG een analyse gemaakt voor de uitvoering, inclusief daarbij horende randvoorwaarden.¹⁷ Tegelijkertijd blijkt voor sommige maatregelen meer tijd nodig dan gedacht, omdat ze onderling samenhangen of omdat er onvermoede beleids- en uitvoeringsvragen achterweg komen. Zoiets speelt bijvoorbeeld rondom de samenhangende gebiedsgerichte maatregelen waar rijksoverheid, gemeenten, provincie en NCG gezamenlijk zoeken naar de juiste invulling.

¹⁶ Kamerstukken II, vergaderjaar 2022-2023, 35 561, nr. 17

¹⁷ DOMUS-23041274-v2-Scenario_s_Verduurzaming_-_Maatregel_28

Overige relevante ontwikkelingen en algemene maatregelen

Periode: Niet van toepassing

Omschrijving

NCG heeft naast bovengenoemde ontwikkeling ook te maken gehad met overige ontwikkelingen. Waaronder de invoering van de Tijdelijke Wet Groningen – waarmee implementatietijd gemoeid was – en uitbreidingen van de NCG werkvoorraad via het Loket Opname Op Verzoek (LOOV) en de jaarlijkse SDRA. Via de laatste twee routes werden sinds het eerste MJVP eind 2021 in totaal 400 adressen aan de werkvoorraad toegevoegd. Andere voorbeelden zijn de proef rondom de combinatie isoleren en lichte versterking (maatregel 29) en het advies van de regiobouwmeester.

Maatregelen

Enkele algemene maatregelen die NCG de afgelopen jaren heeft getroffen zijn:

- Met de NUTS partijen actief het MJVP delen. Er is een tactisch/operationeel overleg ingericht met NUTS, NCG en gemeenten. Hierdoor krijgt de NUTS eerder inzicht en dit kan eerder zorgen voor tijdige gereedheid NUTS. Desalniettemin zien we toch nog vertraging in projecten omdat NUTS capaciteitstekorten heeft (mens en materiaal) en er veel onzekerheid is in de planning van NCG op de korte termijn
- Om de personele capaciteit te vergroten zijn er externe projectmanagementbureaus ingezet in Stad & Ommeland. Hier is in Eemsdelta niet voor gekozen, omdat de aard van de projecten zich daar doorgaans niet voor leent vanwege de omvang en complexiteit ervan
- Daarnaast werd in november 2020 voor het eerst gesproken over een aanpak waarbij NCG kon versnellen door een beoordelingsrapport op te leveren met daarin direct een bouwkundige toetsing. Zo zouden adressen sneller kunnen doorstromen naar het uitvoeringsontwerp. Deze aanpak werd de Praktijkaanpak (PA) genoemd. Aanvankelijk is deze maatregel niet goed van de grond gekomen. De bestuurlijke afspraken riepen op tot zoveel mogelijk beoordelingen via de typologieaanpak en zou een woning uit die aanpak vallen, dan zou er een pakket van maatregelen klaarliggen. Ontwikkeling van de PA kwam daardoor stil te liggen, terwijl het pakket maatregelen nooit gekomen is. Toen de PA werd afgestoft, zat NCG in de transitie naar gebiedsgestuurde organisatie, waardoor onvoldoende aandacht kon worden geschonken aan het tot wasdom laten komen van de PA. Pas in maart 2023 is deze werkwijze verder doorontwikkeld (Praktijkaanpak 2.0) en hij begint inmiddels zijn vruchten af te werpen (circa 2.200 beoordelingen tot en met maart 2024). In de praktijk blijkt dat de doorlooptijd tussen opdrachtverstrekking en uitvoeringsontwerp 4 maanden in plaats van de verwachte 2 maanden is

Deelconclusies Fase 1

De beschreven ontwikkelingen hebben invloed gehad op de omvang en doorlooptijd van de versterking. Zowel in termen van het aantal te versterken huizen (meer uitval uit de typologie dan verwacht bijvoorbeeld) als in termen van werk per woning (bijvoorbeeld als gevolg van Duurzaam Herstel, maatregel 6 uit Nij Begun).

Los van elkaar was elk van de hierboven genoemde ontwikkelingen, waar NCG in sommige gevallen zelf actief om heeft gevraagd, binnen de gestelde kaders behapbaar geweest. Bij elkaar opgeteld is het een ander verhaal. Een gezamenlijk gesprek tussen rijksoverheid, regionale overheden en NCG hierover is nooit gevoerd.¹⁸ Het is niet met zekerheid te zeggen waarom dit nooit gebeurd is.

De dynamische context (maatregelen die uitgewerkt moesten worden, de overgang van proces- naar gebiedsgestuurde organisatie, etc.) waarin de versterking plaatsvindt heeft niet geholpen. Hierdoor heeft het kunnen gebeuren dat de gemaakte afspraak om de haalbaarheid van 2028 regelmatig te herzien naar de achtergrond verdween. In plaats daarvan werd 2028 een vastomlijnd doel.

Bovenstaande leidt tot de volgende deelconclusies:

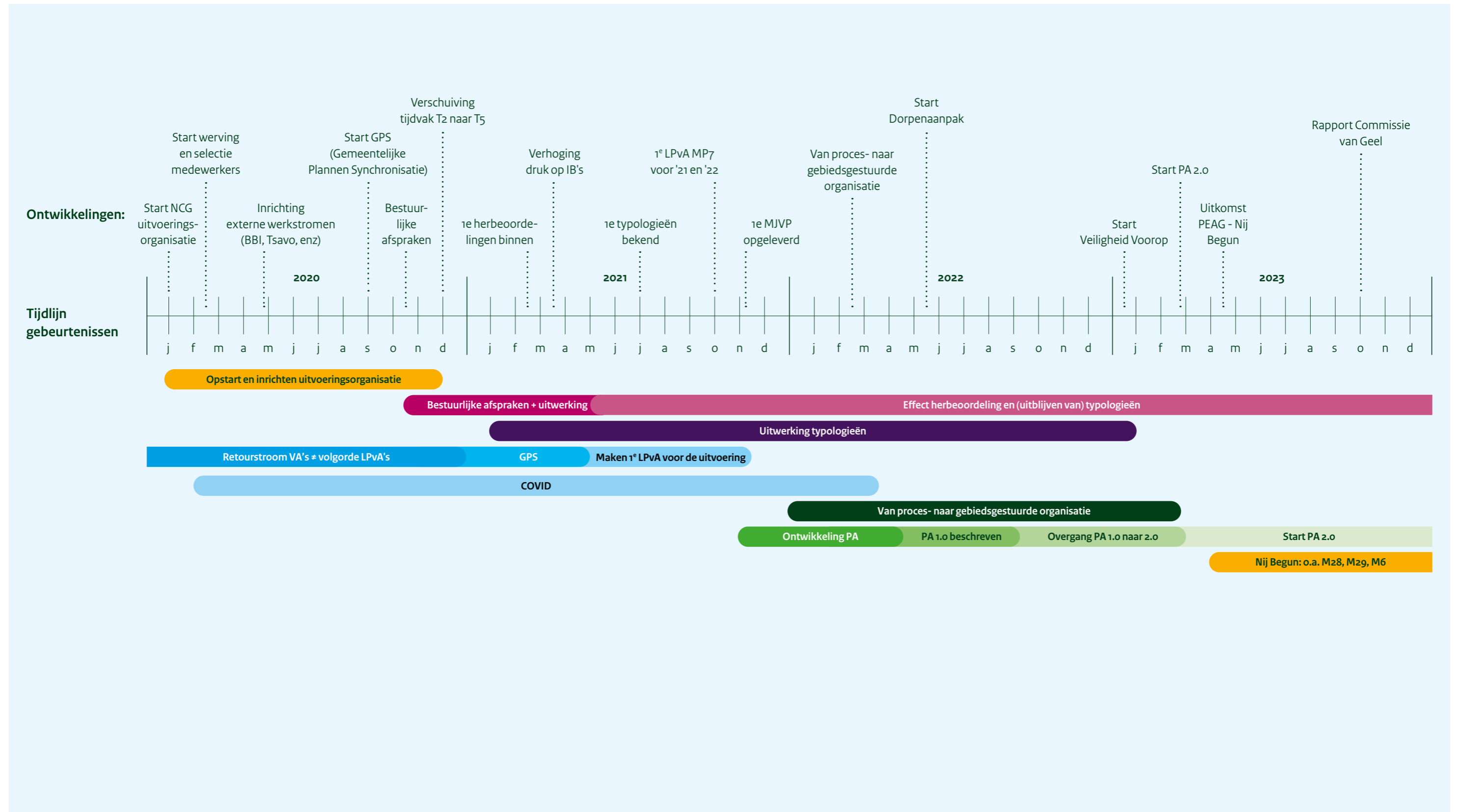
- In vier jaar tijd zijn er drie omvangrijke pakketten – versnellingspakket, bestuurlijke afspraken, Nij Begun – van maatregelen gepresenteerd die de uitvoering moesten versnellen en bewoners compenseren
- Vaak hadden ontwikkelingen een (beoogd) positief effect voor de bewoners van Groningen, maar bleek in de praktijk dat zij (soms onvoorziene) gevolgen hadden als het ging om de omvang en duur van de versterkingsoperatie
- Bij het merendeel van de in de loop van de jaren genomen maatregelen die tot versnelling moesten leiden (bijv. typologie) was het netto resultaat weliswaar positief, maar in geen enkel geval was het resultaat zo positief als van te voren ingeschat. Positieve aannames vooraf strookten vrijwel nimmer met de realiteit
- Sommige versnellingsmaatregelen werden slachtoffer van het eigen succes (bijv. herbeoordelingen) waardoor de maatregel de beoogde versnelling teniet deed door het extra werk dat de maatregel opleverde
- Veel veranderingen werden voorgesteld indachtig het belang van de inwoners van Groningen, maar bleken tot vertragingen te leiden. Bijvoorbeeld omdat voor de operationele uitwerking tijd nodig was
- Fase 1 bevestigt de conclusie zoals verwoord in PEAG: “iedere verandering draagt (...) bij aan het ingewikkelder maken van het systeem.”¹⁹ Hetzelfde beeld blijkt uit de analyse in Fase 1: Maatregelen werden afgesproken met het belang van Groningers in het achterhoofd. Doordat ze nog operationeel uitgewerkt moesten worden, resulteerde dit regelmatig in vertraging; zeker op de korte termijn, met onzekere marges op de lange termijn. Een ander niet te onderschatten gevolg was onduidelijkheid voor bewoners én medewerkers

¹⁸ Afzonderlijk is er wel over gesproken in relatie tot bijv. M3-onderzoek, Duurzaam Herstel en isolatie.

¹⁹ PEAG, Groningers Boven Gas: rapport parlementaire enquêtecommissie aardgaswinning Groningen, 1. conclusies en aanbevelingen (Den Haag 2023), 88

- NCG groeide van circa 128 FTE begin 2020 naar 949 FTE begin 2024. Druk op de vraag om te leveren resulteerde in onvoldoende sturing op zowel interne- (inwerken en opleiden medewerkers, werkprocessen op orde) als externe kwaliteit (bij de ingenieursbureaus lag de nadruk op de hoeveelheid versterkingsadviezen die men opleverde, niet op de kwaliteit ervan)
- Implementatie werd vrijwel onmiddellijk verwacht, terwijl NCG in opbouw was, te maken had met systeemveranderingen en moest acteren in een omgeving waarin vanwege COVID veel niet kon of langzamer ging
- Geen van de in Fase 1 onderzochte ontwikkelingen (m.u.v. het versnellingspakket) heeft geleid tot een gezamenlijk gesprek tussen rijksoverheid, regio, en NCG over de vraag in hoeverre 2028 nog haalbaar was

Tijdljn: besluiten, ontwikkelingen en gebeurtenissen sinds 2020



Fase 2

Vooruitkijken naar de risico's



Inleiding Fase 2

De tweede fase van de diepteanalyse kijkt vooruit en richt zich op lopende zaken en (operationele) risico's die impact hebben op de duur van de versterkingsoperatie. Het gaat om ontwikkelingen die kunnen zorgen voor langere doorlooptijden binnen projecten. Ook gaat het om ontwikkelingen die kunnen zorgen voor vergroting en verbreding van de opgave.

In Fase 2 wordt alleen naar ontwikkelingen gekeken die zich richten op de huidige reikwijdte van de versterkingsopgave daar waar het gaat om wetgeving, beleid, kaders en de operationalisering daarvan (Zie Plan Van Aanpak Diepteanalyse Q2 2024, Bijlage 4.) Andersom geformuleerd: toekomstig beleid en kaders waarover nog geen besluit is genomen zijn geen onderdeel van de scope van deze diepteanalyse.²⁰

Deze fase valt uiteen in drie deelvragen:

1) Welke lopende zaken of operationele risico's zijn te identificeren die van invloed zijn op de duur van de versterkingsoperatie?

2) Wat is voor de afzonderlijke lopende zaken en operationele risico's de impact op de duur van de versterkingsoperatie?

3) Welke einddatum geeft het MJVP aan wanneer alle geïdentificeerde lopende zaken en operationele risico's optreden?

²⁰ Voorbeelden van mogelijk toekomstig beleid dat buiten de scope van onderzoek valt: deur-tot-deur aanpak conform advies Commissie Van Geel of Isolatie van alle daarvoor in aanmerking komende woningen in de NCG werkvoorraad conform maatregel 29.



Aanpak Fase 2

Een samenvatting van de stappen om te komen tot de belangrijkste lopende zaken en (operationele) risico's en implementatie hiervan in scenario's wordt hieronder gegeven. Een meer uitgebreide toelichting op deze aanpak is te vinden in het hoofdstuk Verantwoording.

Vorbereiding

Binnen NCG wordt in verschillende verbanden al regelmatig aandacht besteed aan operationele, tactische en strategische risico's. Daarom is begonnen met het ophalen van alle beschikbare informatie binnen de organisatie. Dit leidde tot een lijst van 74 risico's die van invloed zijn op de duur van de versterkingsoperatie.²¹ De opgehaalde risico's zijn vertaald naar een top-10 op zowel strategisch, tactisch, als operationeel niveau. Voor deze risico's is verdere verkenning en kwantificering uitgevoerd ten behoeve van scenario's van het MJVP.

Tweedaagse

Met een brede doorsnede (circa 90 collega's) van de organisatie en vertegenwoordiging vanuit de beleidsdirectie zijn tijdens een tweedaagse bijeenkomst op 10 en 11 april 2024 alle top-10 risico's besproken en gekwantificeerd. Voor elk van de risico's is met behulp van een speciaal daarvoor ingezette tool opgehaald bij de deelnemers welke invloed een risico naar schatting heeft op de variabelen doorlooptijd, scope en tijdvak. Hetzelfde is gedaan voor eventuele mitigerende maatregelen (zie Fase 3).

Vertaling naar hoofd risico's

Na de tweedaagse zijn de risico's gebundeld en teruggebracht tot 9 hoofd risico's binnen 5 thema's. Over 2 van de 9 hoofd risico's is besloten ze niet op te nemen in de scenario's. Dit is gedaan omdat ofwel beter ná de doorrekening van een scenario een beeld gevormd kan worden van het risico (beschikbaarheid van tijdelijke huisvesting), ofwel omdat onvoldoende data beschikbaar is om het risico af te kunnen zetten tegen het verloop van de versterkingsoperatie (er is geen prognose bekend voor het tempo waarmee medewerkers aan het einde van de operatie uitstromen).²²

Van hoofd risico's naar een scenario

De 7 gekwantificeerde hoofd risico's zijn opgenomen in het MJVP ten behoeve van risico-scenario's.

Belangrijke aanvullende vragen waarover uitgangspunten aan het MJVP zijn toegevoegd zijn onder andere:

a. Op welke manier houdt het MJVP rekening met de invloed van vertraging in een lopend project op de capaciteit van NCG om een volgend project in uitvoering te brengen?

b. Indien meerdere risico's van toepassing zijn op één adres, hoe kan worden voorkomen dat daarmee gepaard gaande vertragingen onterecht opgestapeld worden?

²¹ Er is uitsluitend gekeken naar risico's met invloed op tijd. Risico's met impact op bijv. geld, veiligheid, kwaliteit etc. zijn geen onderdeel geweest van de diepteanalyse tenzij deze een direct effect hadden op de factor tijd.

²² Toelichting om deze risico's te parkeren is te vinden onder de paragraaf 'Geparkeerde risico's'.

Het risico-scenario geeft niet één specifieke einddatum, maar een bandbreedte met een bovenkant en een onderkant, waarbij de onzekerheid – net als met een weerpluim in de weersverwachting – met de jaren toeneemt.

7 hoofd risico's in het MJVP

De bundeling naar 7 hoofd risico's verdeeld over 5 thema's is in onderstaande tabel opgenomen. De 7 gekwantificeerde hoofd risico's zijn variabelen die als input dienen voor de scenario's.

De 2 geparkeerde risico's zijn niet mee gemodelleerd in de scenario's. Daarmee zijn ze niet van invloed op de weergegeven einddatum van de scenario's. Wel konden ze worden geanalyseerd door de lens van de uitkomst van de scenario's. De mate waarin ze een risico vormen voor aanvullende vertraging op de einddatum in de scenario's wordt beschreven aan het einde van dit hoofdstuk.

Thema	Hoofd risico
(A) Beleid en politiek	(R1) Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten
(B) Interne organisatie	(R2) Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgave-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is
(C) Interne capaciteit	(R3) Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA
(D) Externe capaciteit	(R4) Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau
(D) Externe capaciteit	(R5) Netwerkverbeteringen NUTS en andere benodigde infrastructuur zijn niet tijdig gereed
(E) Partners in het proces	(R6) De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed
(E) Partners in het proces	(R7) De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces
(P) Geparkeerde risico's	(P1) Wisselwoningen (tijdelijke huisvesting) zijn niet tijdig beschikbaar
(P) Geparkeerde risico's	(P2) NCG medewerkers verlaten richting het einde van de operatie sneller de organisatie dan wenselijk

Impact per hoofd risico

Op de volgende pagina's wordt per hoofd risico de oorzaak en het gevolg van het risico beschreven. Daarnaast worden per risico praktijkvoorbeelden gegeven en de kwantificering van het risico in vereenvoudigde vorm weergegeven.

Bijlage 5 bevat per risico een uitgebreide verhaallijn, opsomming van risico/oorzaak/gevolg en een uitgebreidere kwantificering van de vertraging, namelijk uitgesplitst in het effect op de scope (welke adressen worden geraakt), de mijlpalen (op welke mijlpalen is het risico van toepassing) en het tijdvak waarin de vertraging optreedt.

Risico 1

Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie, en de inhoudelijke scope van projecten²³

Oorzaak

- Er bestaan of ontstaan verschillende interpretaties van de visie, kerntaken en doelstellingen van NCG (b.v. snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan)
- De verwachtingen bij de bewoner lopen uiteen en leveren onduidelijkheid op voor de operatie van NCG, bijvoorbeeld rondom maatregel 28 en maatregel 29
- Beleid dient vrijwel direct ten uitvoering gebracht te worden, terwijl in de praktijk de implementatie in werkprocessen, systemen en bewonerscommunicatie tijd vraagt

Gevolg

- Intern is bij NCG nog onvoldoende duidelijkheid over kaders en het werkproces dat doorlopen moet worden
- Bij de bewoners is onvoldoende duidelijkheid te bieden, waardoor meer discussie dan wenselijk ontstaat
- Tezamen kost dit onvoorzien meer tijd, waardoor projecten langer duren dan initieel gepland
- De communicatie met de bewoner is niet (tijdig) voldoende duidelijk

Voorbeelden

- De bewoner wil graag het isoleren van de woning o.b.v. maatregel 29 meenemen tijdens de versterking. Doordat de regio nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken wil de bewoner hierop wachten en niet verder gaan met de uitwerking van het uitvoeringsontwerp. Hierdoor loopt de versterking vertraging op. Dit leidt tot onrust onder de bewoners met kans op vertraging van verdere uitloop
- Omdat maatregel 28 beschikbaar is gaat tijdens de uitvoering van projecten tijd gemoeid met het anticiperen op de technisch/inhoudelijke aanpassingen die bij de start van het project nog niet opgenomen waren in de planning. De wijziging brengt extra werk en in veel gevallen ook re-work met zich mee: Extra werk betreft o.a. aanvullend onderzoek naar de energieprestaties van de woning en een meer uitgebreid uitvoeringsontwerp. Dit moet namelijk nog worden ingekocht, aanpassingen moeten worden doorgenomen in gesprekken met de bewoner en ook met de aannemer zijn aanvullende afspraken nodig. Met re-work wordt concreet bedoeld dat het uitvoeringsontwerp al klaar ligt en veel van hiervoor genoemde stappen opnieuw moeten worden gezet.
- Omdat tijdens een informatieavond wordt gecommuniceerd dat eigenaren aanspraak maken op een bepaalde vergoeding, maar later dit wordt gecorrigeerd naar bewoners, krijgt een regiojurist van de NCG de vraag hoe om te gaan met huizen van particuliere verhuurders waar 6 personen wonen. Het kost de jurist in dit voorbeeld enkele weken om deze vraag te beantwoorden waardoor een project tijdelijk niet verder kan

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

- Onderkant: vertraging van 13 weken
- Bovenkant: vertraging van 26 weken

²³ Zie Bijlage 5, thema 'Beleid en politiek'

Risico 2

Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgave-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is²⁴

Oorzaak

- Onduidelijkheid binnen NCG over rollen, taken en bevoegdheden in staffuncties, projectteams en tussen beide
- Onvoldoende routine hebben kunnen ontwikkelen in het toepassen van processen vanwege een organisatie die in korte tijd van 400 naar 1.100 medewerkers is gegroeid (zie ook Fase 1 m.b.t. verloop en het inwerken van nieuwe medewerkers)
- Veelheid en diversiteit van programma's en werkstromen die van elkaar afwijkende processen hebben

Gevolg

- Realisatie wijkt af van planningen, waardoor uiteindelijk niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit van ondersteunende afdelingen beschikbaar is op het gewenste moment (Juridische Zaken, Cost Control, Vergunningen, Ecologie, Constructeur etc.)
- Eigenaarschap is onvoldoende duidelijk belegd waardoor benodigde acties langer duren of aanvankelijk uitblijven. Intern gaat tijd verloren omdat diffuus is wat centraal belegd is en wat decentraal. Projecten lopen daarmee verder uit t.o.v. initiële planning met een lage planstabiliteit tot gevolg
- Het is lastig om een balans te vinden tussen een uniforme werkwijze en ruimte voor maatwerk, aangezien elke bewoner een eigen aanpak verdient en nodig heeft, terwijl het moeilijk te voorspellen is wanneer gebeurtenissen kunnen versnellen of vertragen

Voorbeelden

- Een bewonersbegeleider communiceert te ruimhartig naar een bewoner bij uitleg over kaders t.a.v. het meenemen van koppelkansen. Omdat in dit specifieke programma een andere toepassing geldt moet de projectleider naderhand de communicatie herstellen en met de bewoner op zoek naar een oplossing
- Een ondersteunend team laat goedbedoeld een eenvoudig ogende en zinvolle procesoptimalisatie doorvoeren in de NCG systemen. Omdat overige afdelingen onvoldoende geraadpleegd zijn over of dit hun proces en rapportages raakt lopen op die plekken processen vast en ontstaat verwarring
- Een bewonersbegeleider ontvangt een versterkingsadvies waarvan uit de datering blijkt dat hij al lang af was en met de bewoner gedeeld had kunnen worden

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

- Onderkant: vertraging van 10 weken
- Bovenkant: vertraging van 22 weken

²⁴ Zie Bijlage 5, thema 'Interne organisatie'

Risico 3

Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA²⁵

Oorzaak

- Vanwege de hoge tijdsdruk is NCG onvoldoende in staat de eigen medewerkers middels training en opleiding de juiste tools in handen te geven om de beoogde toename in productie te kunnen faciliteren
- Start handhaving wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie) vanaf 2025 leidt ertoe dat opdrachten aan ZZP'ers niet kunnen worden verlengd. Hierdoor stroomt deze groep medewerkers mogelijk eerder uit dan aanvankelijk werd beoogd

Gevolg

- De looptijd van projecten wordt langer want:
 - Projecten kunnen nog niet starten op het geplande moment
 - Projecten starten met onvolledige projectteams
 - Projecten worden noodgedwongen opgepakt door relatief onervaren medewerkers
 - Projecten worden belegd bij projectteams die al bezet zijn waardoor de ureninzet verdeeld moet worden over meerdere projecten
 - Processen die de projecten faciliteren duren langer
 - De druk op een groep ervaren collega's is hoog en gevreesd wordt dat in de komende 6-12 maanden elastiekjes kunnen gaan knappen
- NCG werkt als tijdelijke organisatie veel projectmatig aan technische projecten. De geografische locatie brengt extra complexiteit in het vinden van geschikte medewerkers. Een relatief hoog percentage van de loonsom wordt daardoor besteed aan inhuur

Voorbeelden

- Om een versterkingsbesluit te kunnen nemen moeten een aantal documenten compleet aangeleverd worden. Projectleiders zijn hiervan niet allemaal voldoende op de hoogte, waardoor een onvolledige aanvraag leidt tot extra werk binnen het projectteam én de Afdeling Juridische Zaken. Het project loopt uit t.o.v. de planning, omdat deze stap opnieuw gezet moet worden
- Vanwege handhaving wet DBA vertrekt de zeer ervaren projectleider van project X noodgedwongen na 3 jaar. Er moet opnieuw worden geworven en uiteindelijk lukt het na zo'n 6 maanden om iemand aan te nemen. Deze persoon begint echter zonder kennis of ervaring van het versterkingsdossier
- Een contactpersoon die schade door Versterken van MKB adressen toetste op inkomsten- en huurderving vindt een nieuwe baan. Door de tijd die het kost om een nieuwe collega te werven en op te leiden ligt het uitvoeren van deze toets enige tijd stil

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

- Onderkant: vertraging van 13 weken
- Bovenkant: vertraging van 26 weken

²⁵ Zie Bijlage 5, thema 'Interne capaciteit'

Risico 4

Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau²⁶

Oorzaak

- Het versterkingsadvies is van onvoldoende kwaliteit en daarmee nog niet geschikt om tot een uitvoeringsontwerp te komen. Dit wordt veroorzaakt door ontwikkelingen in het verleden die vandaag nog effect hebben, zoals:
 - Door de grote druk op de aantallen lag het accent op kwantiteit en onvoldoende op kwaliteit. Contractueel waren ingenieursbureaus zelf verantwoordelijk voor kwaliteitsborging. Covid en schaarse capaciteit m.b.t. seismische expertise hebben een belangrijke rol gespeeld
 - Bovendien mochten IB's tijdens de COVID-pandemie enkel niet-destructief onderzoek doen, wat de kwaliteit van de Versterkingsadviezen niet ten goede is gekomen
 - Als gevolg van bovenstaande moet schaarse capaciteit bij IB's aangesproken worden om de kwaliteit van VA's op niveau te brengen

Gevolg

- Wanneer het VA op enkele punten tekortkomingen heeft – bijvoorbeeld wanneer het in VA aangegeven materiaal voor een oplossing in praktijk niet mogelijk is en ander materiaal nodig is, of wanneer over een belangrijk constructief onderdeel niets bekend is geworden uit de opname van de woning – moet met de aannemer, vaak ook het IB en met gebruik van de GMC de maatregel anders ingetekend en in praktijk gebracht worden of extra controles worden uitgevoerd. Los van het uitwerken van alternatieve oplossingen vraagt dit ook overleg- en bedenktijd met de bewoner
- Bovenop het voorgaande kunnen ook (te)veel open einden in het VA gevonden worden (lichtgewicht dakpannen als oplossing op een beeldbepalend pand, zwevende plafonds zonder ingetekende muren, niet-dragende muren als dragend beschouwd). Dit kan er toe leiden dat opnieuw gerekend moet worden aan het VA. Het zoeken naar- en inkopen van capaciteit bij ingenieursbureaus, het opnieuw rekenen aan het VA en de draad daarna opnieuw oppakken met bewoner en andere partijen levert in deze gevallen veel vertraging op

Voorbeelden

- In het versterkingsadvies van een woning is geen rekening gehouden met in de praktijk zeer geringe balkopleggingen van de verdiepingsvloer. Met meer onderzoek door het ingenieursbureau had dit geconstateerd kunnen worden, maar voor deze woning is of kon dit niet worden uitgevoerd. Hierdoor moet de uitwerking naar het uitvoeringsontwerp drastisch worden uitgebreid, waardoor de ontwerpfase uitloopt
- Een bewoner heeft via NCG informatie naar het ingenieursbureau doorgestuurd over hoe zelf de woning is verbouwd. Een draagwand is verwijderd zonder dit op een alternatieve manier constructief op te vangen. Bij aanvang van de ontwerpfase wordt duidelijk dat het bureau de informatie niet heeft gebruikt bij het opstellen van het versterkingsadvies. Hierdoor moet opnieuw uitgedacht worden welke versterkingsmaatregelen nodig zijn en gerekend worden aan het versterkingsadvies

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

- Onderkant: vertraging van 18 weken
- Bovenkant: vertraging van 36 weken

²⁶ Zie Bijlage 5, thema 'Externe capaciteit'

Risico 5

Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed²⁷

Oorzaak

- NUTS capaciteit is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen bij de NUTS bedrijven (mensen en materiaal) waardoor langere doorlooptijden voor netwerkverbetering optreden
- De NUTS partijen ontvangen wel een planning, maar omdat hier in de praktijk zoveel van wordt afgeweken door NCG (zie terugkijken, 'Eerste Lokaal Plan van Aanpak voor de uitvoeringsfase'), wordt er binnen de NUTS nauwelijks gepland o.b.v. deze planning
- Beide oorzaken hebben mogelijk vertragingen tot gevolg in de uitvoering van projecten

Gevolg

- De start van de bouwfase kan bij sloop-nieuwbouw projecten niet op het geplande moment plaatsvinden, omdat gewacht moet worden op realisatie van netwerkverzwaring door NUTS bedrijven

Voorbeelden

- Voor een sloop-nieuwbouw project in een klein dorp zijn netwerkverbeteringen gepland door de NUTS-partijen. De vergunningprocedure bij de gemeente is bijna afgerond. Op dat moment blijkt dat ook omliggende projecten in het dorp toch sloop- en nieuwbouw worden. De NUTS-partijen geven daarop aan dat hierdoor een dorpsbrede aanpak van het netwerk een vereiste is. Gevolg is dat het definitieve ontwerp vanuit NUTS opnieuw moet worden opgesteld en daarna ook de vergunningprocedure opnieuw moet worden doorlopen. Verder zal dit meer trafo's (transformatoren) vragen waar de levertijd momenteel van oploopt en meer schaarse personele capaciteit vragen. De planningen van meerdere NCG-projecten in het dorp moeten worden herzien en het initiële project schuift een half jaar tot een jaar door
- Volgens het met NUTS gedeelde MJVP zal in januari 2025 worden gestart met de sloop- en nieuwbouw van 12 woningen aan een straat. NUTS-partijen hebben het realiseren van de netwerkverbeteringen ingepland vanaf oktober 2024. In diezelfde maand wordt door NCG een nieuwe planning gedeeld: hieruit blijkt dat het project is doorgeschoven naar juli 2026. Hiervoor in de plaats komen 26 woningen aan een naastgelegen straat in de planning. Hiervoor hebben de NUTS-partijen nog geen definitief ontwerp opgesteld, geen vergunning en geen gereserveerde capaciteit. Het project van NCG loopt hierdoor vertraging op

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

- Onderkant: vertraging van 26 weken
- Bovenkant: vertraging van 52 weken

²⁷ Zie Bijlage 5, thema 'Externe capaciteit'

Risico 6

De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed²⁸

Oorzaak

- Moeilijk uitlegbare verschillen binnen wijken of buurten leiden ertoe dat regionale overheden, rijksoverheid en NCG deze willen wegnemen
- Woningcorporaties kunnen met behulp van extra geldstromen voor de verduurzaming van adressen (maatregelen 28/29) sneller een business case maken voor sloop-nieuwbouw op adressen waar aanvankelijk slechts bouwkundig versterkt zou worden

Gevolg

- Inhoudelijke verbreding van de initiële scope van projecten leidt tot een langere doorlooptijd van de planvorming- en realisatiefase

Voorbeelden

- In één straat met op het oog dezelfde woningen zijn twee verschillende NPR-normen toegepast bij de beoordeling. Hierdoor wordt één kant van de straat zwaar versterkt en verduurzaming vanuit maatregel 28 meegenomen. Aan overkant van de straat zijn o.b.v. het versterkingsadvies alleen spouwankers nodig om de woning te versterken en de verduurzaming wordt niet meegenomen. Op verzoek van, en in samenwerking met, gemeenten wordt gekeken naar een manier om het verschil voor deze woningen weg te nemen, waardoor de doorlooptijd voor deze woningen aanzienlijk oploopt. Per keer wordt gezien hoe het wegnemen van de verschillen wordt gefinancierd, bijvoorbeeld door een bijdrage vanuit de gemeente
- Het meerjaren-onderhoudsplan van een woningcorporatie laat zien dat op korte termijn een grote investering gepland is in woningen die ook versterkt moeten worden. Omdat extra geldstromen beschikbaar komen voor de verduurzaming van de woningen (maatregel 28/29) weet de woningcorporatie een business case te maken voor sloop- en nieuwbouw van de woningen in plaats van enkel versterken. Hierdoor zal de doorlooptijd van dit project toenemen

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

- Onderkant: vertraging van 26 weken
- Bovenkant: vertraging van 52 weken

²⁸ Zie Bijlage 5, thema 'Partners in het proces'

Risico 7

De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces²⁹

Oorzaak

- Bewoners verdienen aandacht en oog voor hun behoeften die soms liggen in snel versterkt worden, maar zij willen tegelijkertijd ook voldoende rust voelen om keuzes te maken
- Verwachtingen over hoe de versterking voor hun adres wordt aangepakt kunnen een rol spelen als gevolg van eigen interpretatie van beleid, in het verleden gedane toezeggingen, of het horen en zien hoe de versterking bij andere bewoners wordt uitgevoerd

Gevolg

- Wanneer voor het adres van de bewoner uitvoering door- en met NCG niet conform het eigen verwachtingspatroon verloopt roept dit weerstand op bij de bewoner
- Vertraging treedt dan vaak op bij onderdelen van de planvorming doordat de bewoner:
 - Het niet eens is met de wijze van toepassen van koppelkansen en/of de eigen (financiële) verplichtingen daarbij niet tijdig gereed wil/kan hebben
 - Niet akkoord gaat met het ontwerp
 - Niet akkoord gaat met de eigen verplichtingen t.a.v. de koppelkansen
 - Niet wil meewerken aan natuurvrij maken
 - Niet tijdelijk naar een wisselwoning wil verhuizen

Voorbeelden

- De bewoner wil graag een kleine aanbouw aan de woning laten uitvoeren tijdens de versterking. Dit past binnen het kader koppelkansen dus NCG laat dit in het uitvoeringsontwerp opnemen. De bewoner kan echter de eigen financiële inbreng hiervoor middels ophoging van de hypotheek niet tijdig rond krijgen door een late aanvraag en oplopende doorlooptijden bij de hypotheekverstrekker. Hierdoor moet NCG de afronding van de ontwerpfase en start bouw uitstellen
- In een straat zijn 2 van 30 gelijke woningen onder het programma Heft-In-Eigen-Hand gesloopt en herbouwd in 2020. De overige woningen zijn beoordeeld in 2021 en het versterkingsadvies geeft aan dat hier licht versterkt moet worden. Deze eigenaren hebben echter al de verwachting opgedaan dat ook hun woning gesloopt of zwaar versterkt moet worden. Het uitwerken van het uitvoeringsontwerp voor hun lichte versterking verloopt hierdoor niet conform hun verwachtingspatroon. Men is het niet eens met de stappen die gezet worden bij het ontwerp en het project loopt daarbij vertraging op

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

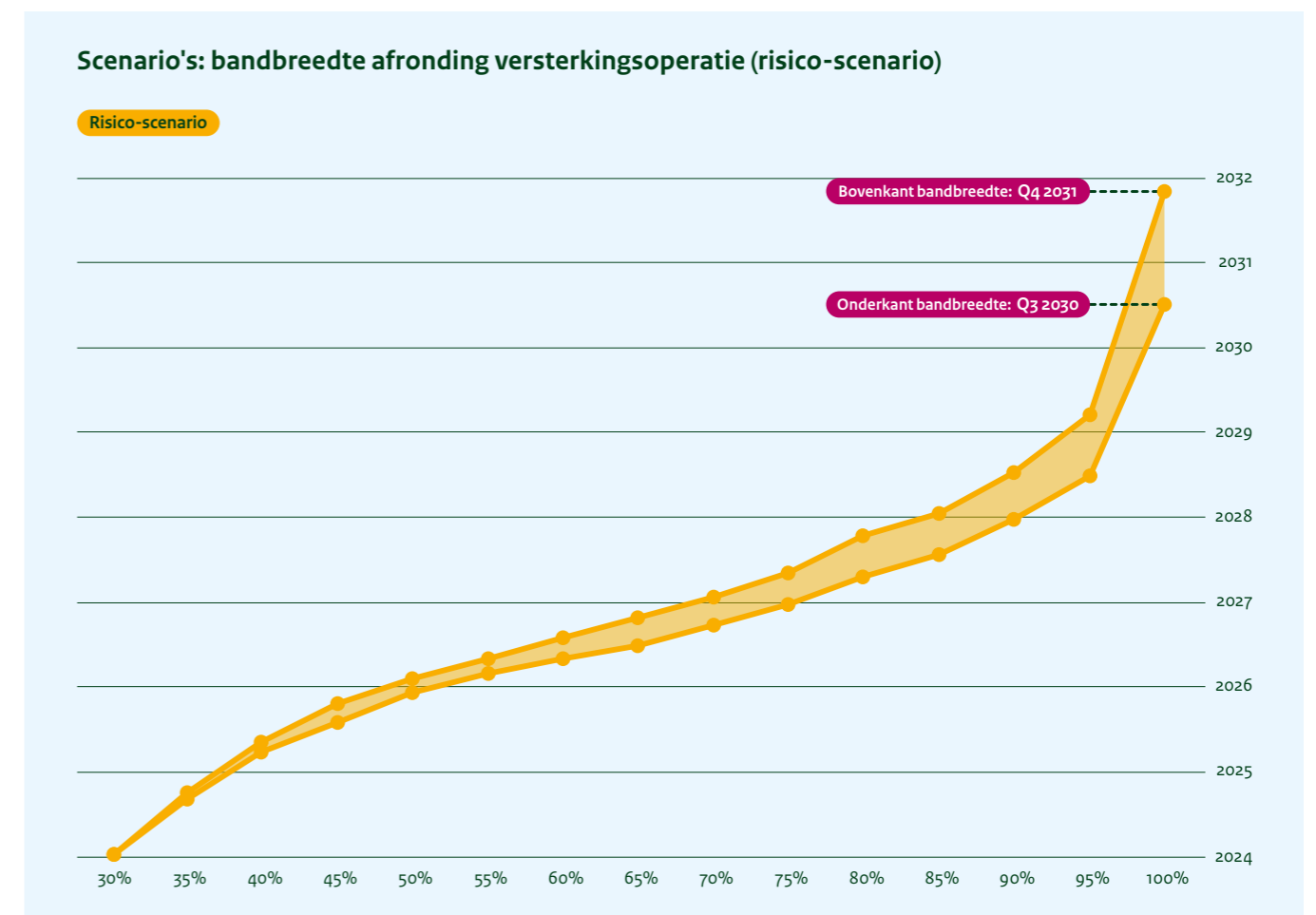
- Onderkant: vertraging van 10 weken
- Bovenkant: vertraging van 20 weken

²⁹ Zie Bijlage 5, thema 'Partners in het proces'

Uitkomsten risico-scenario

De beschreven 7 hoofdrisico's zijn opgenomen in scenario's van het MJVP. Daarbij is zowel een bovenkant (op basis van maximale extra doorlooptijden) als een onderkant (op basis van minimale extra doorlooptijden) gemodelleerd.³⁰

Het risico-scenario laat de bandbreedte zien waartussen de versterkingsoperatie afgerond wordt als alle risico's zich volledig voordoen en er geen maatregelen worden getroffen. De doorrekening leidt tot een bandbreedte voor afronding van de versterkingsoperatie tussen Q3 2030 en Q4 2031. Uitgaande van de prognose van het aantal benodigde versterkingen (op basis van VA's + aannames in het MJVP voor adressen zonder VA of op norm verklaring) zal NCG in de risico-scenario's tussen begin 2024 en einde operatie in Q3 2030 en Q4 2031 gemiddeld resp. 1.409 en 1.610 adressen per jaar moeten versterken.³¹ Daarbij dient opgemerkt te worden dat dit inschattingen zijn met de kennis en aannames tot en met 31 maart 2024. Daarnaast is dit scenario gebaseerd op gelijkblijvende omstandigheden.



³⁰ Uitgaande van de prognose van het aantal benodigde versterkingen (op basis van VA's + aannames in het MJVP voor adressen zonder VA of op norm verklaring) zal NCG in de risico-scenario's tussen begin 2024 en einde operatie in Q3 2030 en Q4 2031 gemiddeld resp. 1.409 en 1.610 adressen per jaar moeten versterken.

³¹ De basis van de diepteanalyse is het MJVP van mei 2024. In de opdracht van de diepteanalyse was niet de vraag opgenomen om alle planningsaanpassingen te passen. In het komende half jaar worden de planningsaanpassingen aangepast naar aanleiding van de in de diepteanalyse opgedane inzichten.

Adressen in de laatste 5% van de risico-scenario's

In de laatste 5% van de versterkingsoperatie bevinden zich 800 á 900 adressen³² (onderkant, bovenkant). Dit betreffen projecten die in MJVP 2024.1 ook achteraan in de planning terecht komen als gevolg van planningsdata vanuit het project zelf of de prioritering van de gemeenten. Circa 83% van de adressen bevinden zich in Eemsdelta, 17% in Stad & Ommeland. Voor Eemsdelta betreft de hoofdmoot Historisch Centrum Appingedam, de Dorpenaanpak en laag geprioriteerde adressen die daarmee als laatste in een versterkingsproject worden opgenomen. Voor Stad & Ommeland betreft het met name adressen in Woltersum, Groningen en het restant bestaat uit laag geprioriteerde adressen verspreid over meerdere dorpen.

Deze adressen hebben in het scenario een relatief lange doorlooptijd vanwege een bovengemiddelde hoeveelheid vertraging die van toepassing is op deze adressen. Voor versterkingen in deze laatste 5% van de operatie is gemiddeld 63,5 week vertraging gemodelleerd, waar 52,5 het gemiddelde is over alle te versterken adressen in het scenario.³³

Geparkeerde risico's

Zoals benoemd onder de paragraaf '7 hoofdrisico's in het MJVP' zijn twee hoofdrisico's geparkeerd. Hieronder wordt beschreven in hoeverre deze twee hoofdrisico's de in de risico-scenario's genoemde einddata nog kunnen laten verschuiven.

Geparkeerd risico 1: Wisselwoningen (tijdelijke huisvesting) zijn niet tijdig beschikbaar

Ten aanzien van de benodigde beschikbaarheid van tijdelijke huisvesting kennen de risico-scenario's in een aantal gemeenten knelpunten.³⁴ Daarbij valt op: hoe sneller NCG werkt, hoe omvangrijker het potentiële knelpunt, omdat daardoor het zwaartepunt van de vraag naar tijdelijke woningen nadrukkelijker in de jaren 2025 en 2026 ligt. Geen van de genoemde knelpunten zal – zelfs als er geen extra wisselwoningen gerealiseerd zullen worden – echter leiden tot het verlengen van de einddatum, maar de knelpunten kunnen er wel voor zorgen dat circa 600 adressen vanwege een tekort aan wisselwoningen later dan gepland opgestart kunnen worden. Projecten van genoemde gebieden zullen dan meer uitgesmeerd over tijd in de planning moeten worden geplaatst, waardoor een groter gedeelte (+3,5%) van de te versterken huizen na 2028 worden afgerond.

Geparkeerd risico 2: : NCG medewerkers verlaten richting het einde van de operatie sneller de organisatie dan wenselijk met het oog op de planning

De omvang van het risico op een te hoge uitstroom bij NCG in relatie tot het werkaanbod is niet volledig in te schatten. Over de eindfase van de versterkingsoperatie is aan te geven wat de hoeveelheid resterende versterkingen is, maar er is geen prognose bekend van het tempo waarmee NCG medewerkers mogelijk vertrekken.

³² Ongeveer 50 adressen in deze staart zijn niet-versterking gerelateerd, bijvoorbeeld op norm verklaarde woningen die om onuitlegbare verschillen weg te nemen alsnog versterkt worden.

³³ De adressenscope die wordt geraakt door een risico wordt in de meeste gevallen random geselecteerd binnen een gespecificeerde set adressen of binnen een bepaald tijdvak. Zie hoofdstuk 'Verantwoording' en Bijlage 6.

³⁴ Zie hoofdstuk 'Verantwoording', paragraaf 'Analyseren geparkeerde risico's' voor beide scenario's voor een toelichting op welke gemeenten het betreft en de omvang van de knelpunten.

De bovenkant van het risico-scenario vraagt tot en met Q4 2031 gemiddeld circa 1.400 versterkingen per jaar. Aan de onderkant van het scenario worden gemiddeld circa 1.600 versterkingen per jaar verwacht tot en met het einde van de versterkingsoperatie in Q3 2030. In de scenario's worden vanaf 2026 al aanzienlijk minder nieuwe projecten opgestart (Mijlpaal 7, planvorming gestart) dan in de jaren daarvoor, omdat op dat moment het gros van de werkvoorraad in uitvoering is of afgerond. Dit restant beslaat 600 tot 1.000 adressen (resp. onderkant en bovenkant van de risico-scenario's).

NCG dient personele capaciteit voor de uitvoering in volledige omvang aan zich te binden tot en met 2026. In werkelijkheid treedt uitstroom op ieder moment op, maar wanneer we uitgaan van uitstroom van personele capaciteit direct na de afronding van een project (een projectteam stopt na afronding van het project), kan gesteld worden dat vanaf 2027 de uitvoeringscapaciteit jaarlijks met 30% zou mogen dalen om de 600 á 1000 resterende adressen in een versterkingsproject op te nemen. Wanneer echter vanuit het risico op tekorten aan THV plannings doorschuiven op de wijze zoals onder dit risico is beschreven, zal NCG zich geen afname van de personele capaciteit kunnen permitteren tot aan de voor dit scenario genoemde einddata.

Deelconclusies Fase 2

- De belangrijkste geïdentificeerde risico's hebben zowel betrekking op operationeel-, tactisch- als strategisch niveau en zijn veelomvattend. De risico's raken vele onderwerpen die spelen binnen én buiten NCG
- Een opvallend element in meerdere hoofdrisico's is dat een gebrek aan een duidelijke kernopdracht wordt ervaren in de uitvoering. Hierdoor weten medewerkers onvoldoende hoe zij invulling mogen geven aan 'milder, makkelijker, menselijker' uit de PEAG en 'naast de bewoner staan', terwijl tegelijkertijd de nadruk wordt gelegd op (het opschroeven van) productiecijfers. Bewoners ontvangen daardoor verschillende signalen over waar zij aan toe zijn en wat zij mogen verwachten van NCG
- Indien geen maatregelen worden genomen, wordt in de risico-scenario's de versterkingsoperatie afgerond (alle Mijlpaal 11, bouw gereed, zijn geslagen) tussen Q3 2030 en Q4 2031
- Gesignaleerde THV tekorten zorgen – indien deze niet worden opgelost – niet voor een verschuiving van de einddatum, maar kunnen er wel toe nopen dat NCG langer op volle kracht moet blijven opereren en de daarvoor benodigde medewerkers langer aan zich moet blijven binden

Fase 3

Vooruitkijken naar de maatregelen



Inleiding Fase 3

In Fase 3 wordt – nu helder is wat de effecten zijn van de belangrijkste geïdentificeerde risico's – vooruit gekeken om een beeld te vormen van de maatregelen die mogelijk genomen kunnen worden om de risico's uit Fase 2 gedeeltelijk te mitigeren.

Daarbij staan vier vragen centraal:

1) Welke mitigerende maatregelen kunnen worden genomen om de geïdentificeerde lopende zaken & operationele risico's te mitigeren c.q. te beperken?

2) In hoeverre kunnen de afzonderlijke maatregelen naar verwachting een lopende zaak of operationele risico mitigeren?

3) Welke maatregelen zijn te typeren als haalbaar en wenselijk?

4) Welke einddatum geeft het MJVP aan wanneer een scenario wordt gehanteerd zonder vaste einddatum van de versterkingsoperatie en alle haalbaar en wenselijk geachte maatregelen worden geïmplementeerd?

Indien uit de scenario's met daarin de maatregelen blijkt dat 2028 ondanks de voorgestelde maatregelen niet haalbaar is, dan wordt een vijfde vraag beantwoord:

5) Als haalbaarheid en wenselijkheid buiten beschouwing gelaten worden, aan welke maatregelen moet men dan denken om tóch voor eind 2028 de versterkingsoperatie af te ronden?



Aanpak Fase 3

Net zoals in Fase 1 zichtbaar is gemaakt, wordt er al jaren nagedacht over- en gewerkt aan maatregelen om de versterking te versnellen. Het is daarom uitdagend om nieuwe onorthodoxe oplossingen te bedenken. Desondanks zijn in het voortraject voor ongeveer 25% van de geïdentificeerde risico's ook maatregelen ontwikkeld door NCG-collega's. Door het onderzoek naar de maatregelen te koppelen aan de geïdentificeerde lopende zaken en operationele risico's (uit Fase 2) was het mogelijk per hoofdrisico één of meerdere maatregelen uit te werken.

Op verzoek van de betrokken beleidsdirectie en de toezichthouder zijn de maatregelen ook getoetst op haalbaarheid en wenselijkheid. Die toets is door alle directies binnen NCG en door de beleidsdirectie in Den Haag uitgevoerd op basis van een toetsingskader (zie Bijlage 7). Daarnaast zijn zoals benoemd in vraag 5 hierboven enkele drastische maatregelen in kaart gebracht. Deze zijn niet opgenomen in een scenario, maar worden in dit hoofdstuk wel besproken.

Op elk hoofdrisico is een of meer maatregelen geplot. Het effect van een maatregel is in het scenario verwerkt door op een gekwantificeerd risico (bijv. +26 weken) een maatregel in mindering te brengen (bijv. -16 weken). Daardoor werd het risico geheel of gedeeltelijk gemitigeerd in het maatregelen-scenario ten opzichte van het risico-scenario.

Het geschatte effect van een maatregel is toegepast op zowel de bovenkant als de onderkant van het risico-scenario (zie Bijlage 9). Het maatregelen-scenario geeft net als het risico-scenario niet één specifieke einddatum, maar een bandbreedte met een bovenkant en een onderkant.

Geïdentificeerde maatregelen

Hieronder staat een opsomming van maatregelen die beoordeeld zijn als wenselijk en haalbaar bij de in Fase 2 geïdentificeerde 7 hoofdrisico's.

Hoofdrisico	Maatregelen
(R1) Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten	M1: Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29 (achteraf regelen) M2: Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan
(R2) Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgave-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	M3: Duidelijkheid bieden t.a.v. rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkprocessen
(R3) Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA	M4: Vrijstelling wet DBA M5: In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen
(R4) Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau	M6: Versterkingsadvies upgraden vanuit/door aannemer via de Groninger Maatregelen Catalogus
(R5) Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	M7: Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven, minimaal 3 jaar vooruit
(R6) De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed	M8: Duidelijke (finale) afspraken maken met gemeenten en andere stakeholders over de oplossing voor moeilijk uitlegbare verschillen met gemeenten en andere stakeholders
(R7) De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces	M9: Duidelijkheid bieden met kaders, spelregels en informatievoorziening over de ruimte die geboden kan worden in het traject t.a.v. inbreng van de bewoner en de tijd die daarvoor beschikbaar is

Tabel 1 – Fase 3: Overzicht van de hoofdrisico's en maatregelen

Impact van de belangrijkste maatregelen op de duur van de versterkingsoperatie

Hieronder volgt per mitigerende maatregel die is opgenomen in het maatregelen-scenario een toelichting en samenvatting van de verwachte mitigatie (terugbrengen vertraging van risico). De mitigatie in weken is toegepast op dezelfde scope en hetzelfde tijdvak als het risico waarmee de maatregel correspondeert. Een toelichting op deze methodiek is te vinden in het hoofdstuk Verantwoording.

Risico 1

Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie, en de inhoudelijke scope van projecten

Maatregelen**M1: Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29 (achteraf regelen)**

In de praktijk wensen sommige bewoners maatregel 29 graag direct bij de versterking mee te nemen en zien zij M29 niet los van de versterking. Er wordt dan door de bewoner aan de handrem getrokken als dit verzoek niet wordt gehonoreerd. Hoewel een besluit over M29 voor de gehele werkvoorraad nog genomen dient te worden – mede op basis van de uitkomsten van de proef en een nog te ontwikkelen scenario – houdt deze maatregel in dat M29 wordt meegenomen in de versterking als koppelkans op verzoek van de bewoner. Bewoner financiert de kosten zelf of laat deze door NCG voorfinancieren. Deze maatregel is toepasbaar op de gehele scope waar dit risico optreedt en mitigeert het risico volledig.

M2: Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan

Op de max. variant van het risico-scenario wordt aan maatregel 1 deze maatregel toegevoegd. Duidelijker wordt gemaakt hoe (uitvoerings)beleid dient te worden toegepast in de combinatie 'milder, makkelijker, menselijker' enerzijds, en sturen op aantallen anderzijds. Het is niet reëel te denken dat verduidelijking op dit vlak alle dilemma's zal oplossen, vandaar dat wordt aangenomen dat het risico niet volledig te mitigeren is. Zoals in het risico beschreven is de verwachting dat een dergelijke maatregel vanaf Q2 2025 effect kan hebben.

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M1: Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29 (achteraf regelen)	M2: Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan
Impact	Min: 10 weken vertraging	-13 weken vertraging	
	Max: 22 weken vertraging	-13 weken vertraging vanaf heden t/m Q2 2025	-13 weken vertraging vanaf Q2 2025

Risico 2

Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgave-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is

Maatregelen**M3: Duidelijkheid bieden t.a.v. rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkprocessen. Daarbij borgen door te monitoren of hiernaar gewerkt wordt en waar nodig bijsturen. Training en opleiding is hierbij een belangrijke sleutel aan de voorzijde**

Deze maatregel richt zich op het aanbrengen van uniformiteit en structuur in werkwijzen binnen NCG. Weliswaar daar waar het kan (aangezien de versterking een veelheid van programma's en werkstromen kent). Om de snelle groei van de organisatie te borgen is voldoende uniformiteit in werken van belang: verdere vastlegging van processen, monitoring op de manier van werken in de praktijk en trainingen en opleidingen. Tot slot is het daarbij van belang dat nieuwe en zittende medewerkers hun rollen, taken en verantwoordelijkheden kennen, maar ook die van collega's (rasci), bijvoorbeeld om te voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat over wie mag beslissen over het al dan niet toepassen van maatwerk binnen de daarvoor gestelde kaders.

Let op! Deze maatregel betreft een doorlopende maatregel die hoort bij elke professionele organisatie. NCG heeft hier een start mee gemaakt met M3 en het creëren van een uniform inwerkprogramma, maar hiermee is het werk niet klaar. De maatregel is desondanks opgenomen als mitigerende maatregel, omdat hier vanwege de snelle groei van de organisatie wel degelijk uitdagingen liggen.

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M3: Duidelijkheid bieden t.a.v. rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkprocessen. Daarbij borgen door te monitoren of hier naar gewerkt wordt en waar nodig bijsturen. Training en opleiding is hierbij een belangrijke sleutel aan de voorzijde
Impact	Min: 10 weken vertraging	-10 weken vertraging
	Max: 22 weken vertraging	-12 weken vertraging

Risico 3

Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA

Maatregelen**M4: Vrijstelling wet DBA**

Van deze maatregel is de juridische haalbaarheid twijfelachtig. De maatregel is echter toch meegenomen in de maatregelen-scenario's, omdat bij eventuele handhaving van de wet DBA NCG per direct afscheid moet nemen van een aanzienlijke groep collega's. Door vrijstelling van de wet DBA blijven ZZP'ers bij NCG. In het risico-scenario zit verminderde capaciteit voor Q1-Q3 2025. Dit is niet gedaan in het maatregelen-scenario, omdat in dit scenario de aanneme is dat de wet DBA bij NCG niet wordt gehandhaafd.

M5: In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen, teneinde verloop tijdig op te kunnen vangen, trainings- en meelooperperiodes vóór projecttoekenning plaats te laten vinden én een kleine plus (circa 5%) op de capaciteit te realiseren

In het maatregelen-scenario gaan we ervan uit dat NCG verloop opvangt. De trainings- en meelooperperiode kan plaatsvinden vóórdat men zelf projecten toegewezen krijgt, i.p.v. ingewerkt worden terwijl men al op een project zit. Goede scholing en toerusting zorgt in het scenario voor een verkorting van de doorlooptijd met 10 weken.

Daarnaast realiseert NCG in het maatregelen-scenario een kleine plus op de capaciteit van 5%. De reden voor deze geringe groei is ten eerste dat extra personele capaciteit in Stad & Ommeland niet tot een snellere afronding van de versterkingsoperatie als geheel leidt vanwege de kleinere en minder complexe opgave in dat gebied. Ten tweede biedt fors meer medewerkers aantrekken voor Regiodirectie Eemsdelta ook geen soelaas. Collega's in de operatie geven aan dat er onveilige situaties ontstaan voor bewoners van de Gemeente Eemdelta en voor medewerkers op de bouwplaatsen. Dit wordt bevestigd door inspecties op de bouw. Het culminatiepunt is nagenoeg bereikt en slechts op enkele plaatsen is het mogelijk om nog verder op te schalen. Er wordt daarom gerekend met een versnelling t.o.v. het risico van slechts 2 weken per project. Vervolgens werkt dit weer door in het eerder beschikbaar komen van de personele capaciteit voor nieuwe projecten, omdat het voorgaande project eerder klaar is.

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M4: Vrijstelling wet DBA + M5. In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen, teneinde verloop tijdig op te kunnen vangen, trainings- en meelooperperiodes vóór projecttoekenning plaats te laten vinden én een kleine plus (circa 5%) op de capaciteit te realiseren
Impact	Min: 13 weken vertraging	-12 weken vertraging
	Max: 26 weken vertraging	-12 weken vertraging

Risico 4

Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau

Maatregelen**M6: Versterkingsadvies upgraden vanuit/door aannemer via de Groninger Maatregelen Catalogus**

Soms is het nodig om de kwaliteit van het versterkingsadvies (VA) te verbeteren (zie ook fase 1). Daar waar verbetering van het VA nodig is, accepteren we dat dit in de ontwerpfase plaatsvindt. Met dit gegeven wordt vooraf herstelcapaciteit ingekocht zodat aan de inkoopzijde tijd wordt bespaard. Op dit moment is deze capaciteit nog schaars, maar de verwachting is dat dit medio 2024 verandert. De reductie in doorlooptijd is geschat op 8 weken. Daarmee blijft een groot deel van de vertraging nog over, wat kan worden verklaard uit het feit dat de daadwerkelijke verbetering van het VA altijd plaats zal moeten vinden.

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M6: Versterkingsadvies upgraden vanuit/door aannemer via de Groninger Maatregelen Catalogus
Impact	Min: 18 weken vertraging	-8 weken vertraging
	Max: 36 weken vertraging	-8 weken vertraging

Risico 5

Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed

Maatregelen**M7: Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven, minimaal 3 jaar vooruit**

Door vooraf de planning te delen kunnen eerder knelpunten worden gesignaleerd (beide kanten op). Dit biedt ruimte om waar nodig en mogelijk de planning aan te passen. De NUTS partijen kunnen werk mogelijk naar voren halen. NCG kan een project later opstarten en daarvoor in de plaats met een ander project aan de slag gaan.

Omdat per locatie de doorlooptijd van netwerkverbeteringen vaker 18 maanden is vanaf het eerste contact t.o.v. de voorheen afgestemde 12 maanden behelst deze maatregel dat het gesprek tussen NCG, gemeente en NUTS over de projectinhoud en planning in ieder geval 3 jaar vooruitkijkt – aanzienlijk langer vooruit dan nu gebeurt. Aan de voorkant van het project wordt het risico op vertraging hierdoor zoveel mogelijk gemitigeerd, maar er blijft een tekort bij NUTS partijen qua capaciteit aan materiaal en mensen. Inschatting bij NCG is dat met genoemde maatregel vertraging voor sloop-nieuwbouw projecten met 12 weken kan worden beperkt.

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M7: Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven, minimaal 3 jaar vooruit
Impact	Min: 26 weken vertraging	-12 weken vertraging
	Max: 52 weken vertraging	-12 weken vertraging

Risico 6

De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed³⁵

Maatregelen**M8: Duidelijke (finale) afspraken maken met gemeenten en andere stakeholders over de oplossing voor onuitlegbare verschillen met gemeenten en andere stakeholders****Min.**

De afspraken over voor dit risico gehanteerde scope van 1.000 adressen worden op de volgende wijze ingevuld. Bij de helft van de gehanteerde scope van circa 1.000 adressen kan door gemeenten, NCG en woningcorporaties beargumenteerd worden besloten en uitgelegd aan de bewoner dat de inhoudelijke scope niet uitbreidt. Daarmee wordt voor 500 adressen de vertraging van 26 weken volledig voorkomen. Bij de andere helft lukt dit niet en is de vertraging van 26 weken nog volledig aan de orde. Omdat vooraf niet vast te stellen valt welke 500 adressen niet (volledige 26 weken reductie van de vertraging) en welke 500 adressen wel een uitgebreide scope krijgen (geen reductie van de vertraging), is voor alle 1.000 adressen 50% mitigatie toegepast, namelijk -13 weken.

Max.

De afspraken over voor dit risico gehanteerde scope van 1.000 adressen worden zodanig ingevuld dat sloop-nieuwbouw (zoals beschreven in de bovenkant van dit risico in Fase 2) in geen van de gevallen aan de orde komt, maar op ieder adres uit de scope wordt een oplossing gevonden waarin extra verduurzaming plaats vindt.

- Met de woningcorporaties wordt voorafgaand aan het project, of in een vroegtijdig stadium van het project, de strategie vastgelegd. Afspraken leiden hoogstens tot extra verduurzaming i.p.v. sloop-nieuwbouw.
- T.a.v. onuitlegbare verschillen wordt afgesproken geen sloop-nieuwbouw scenario op te laten treden binnen de genoemde scope, maar in alle gevallen extra verduurzaming toe te passen als maximale tegemoetkoming. Verwachting is dat deze afspraken leiden tot reductie van vertraging (van 52 weken naar 26 weken).

Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M8: Duidelijke (finale) afspraken maken met gemeenten en andere stakeholders over de oplossing voor moeilijk uitlegbare verschillen met gemeenten en andere stakeholders
Impact	Min: 26 weken vertraging	-13 weken vertraging
	Max: 52 weken vertraging	-26 weken vertraging

³⁵ Uitgangspunt t.a.v. dit risico en de maatregel is dat de scope t.a.v. het wegnemen van onuitlegbare verschillen niet zal breiden t.o.v. de gehanteerde scope van circa 1.000 adressen.

Risico 7

De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces

Maatregelen

M9: Duidelijkheid bieden met kaders, spelregels en informatievoorziening over de ruimte die geboden kan worden in het traject t.a.v. inbreng van de bewoner en de tijd die daarvoor beschikbaar is

Er wordt gezorgd voor duidelijkheid over bestaande kaders en spelregels voor NCG en bewoner, waardoor bij de start van- en tijdens het project bij de belangrijke met de bewoner te zetten stappen helder gecommuniceerd kan worden over de ruimte die de bewoner heeft. Met ruimte wordt enerzijds bedoeld welke mogelijkheden er zijn om wensen, ideeën en verwachtingen mee te kunnen nemen in het traject. Anderzijds wordt hier ook mee bedoeld welke tijd hiervoor genomen kan worden en welke planning we met elkaar beogen te realiseren, ook als dat betekent dat een bewoner ervoor kiest om pas later versterkt te worden indien verduurzaming dan direct meegenomen kan worden.

Verwacht wordt dat het risico hiermee beperkt kan worden gemitigeerd. Kaders leiden namelijk ook altijd tot nieuwe verschillen of zelfs ontevredenheid, evenals een blijvende behoefte van de bewoner aan maatwerk en het streven van NCG hier waar mogelijk ruimte voor te bieden en kwaliteit voor te leveren. Randvoorwaarde in het geheel is dat alle betrokken stakeholders – niet alleen NCG en de bewoner – hun rug vervolgens recht weten te houden.

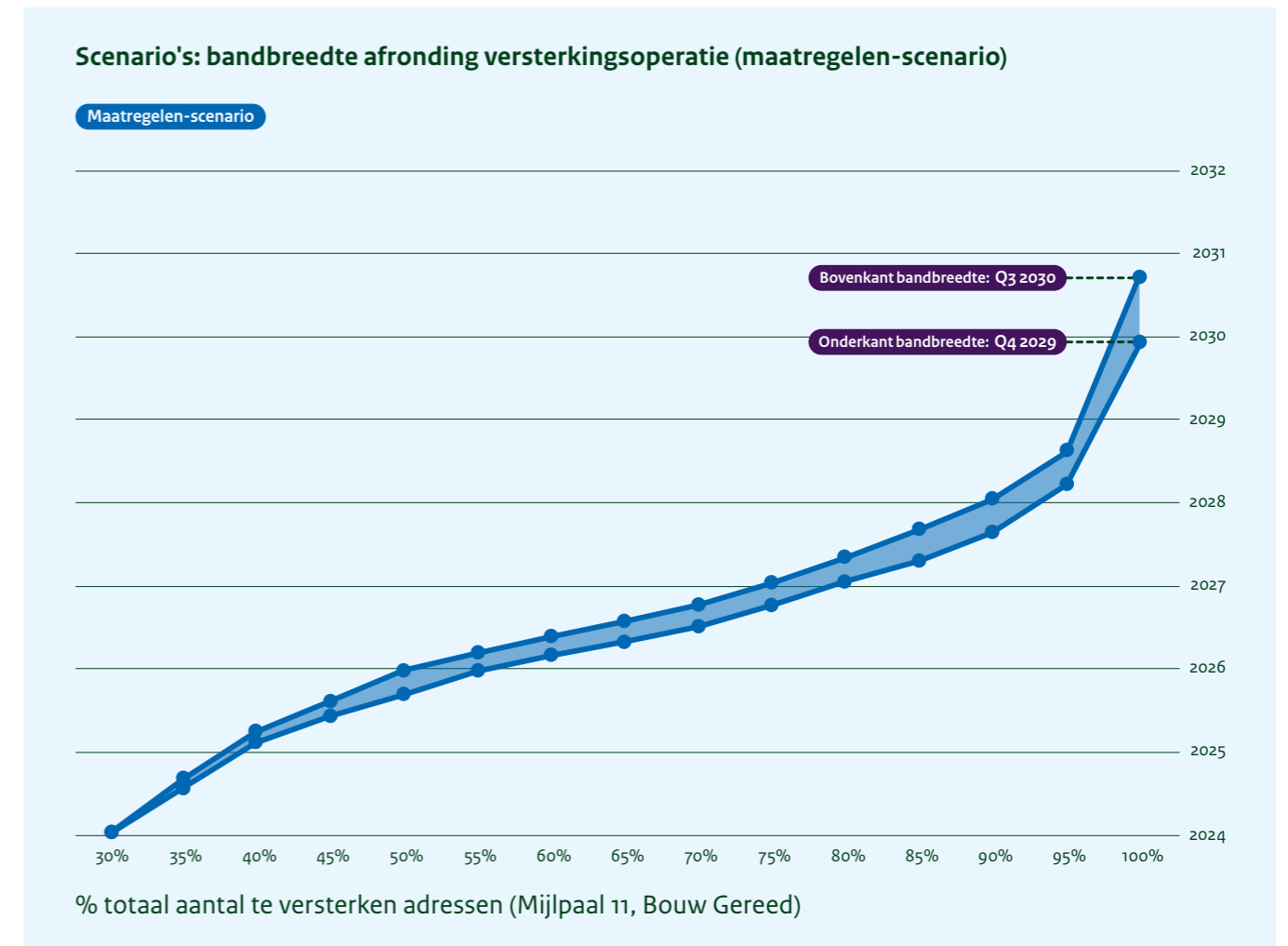
Kwantificering t.b.v scenario MJVP

	Risico	M9: Duidelijke (finale) afspraken maken met gemeenten en andere stakeholders over de oplossing voor moeilijk uitlegbare verschillen met gemeenten en andere stakeholders
Impact	Min: 10 weken vertraging	-4 weken vertraging
	Max: 20 weken vertraging	-4 weken vertraging

Uitkomsten maatregelen-scenario's

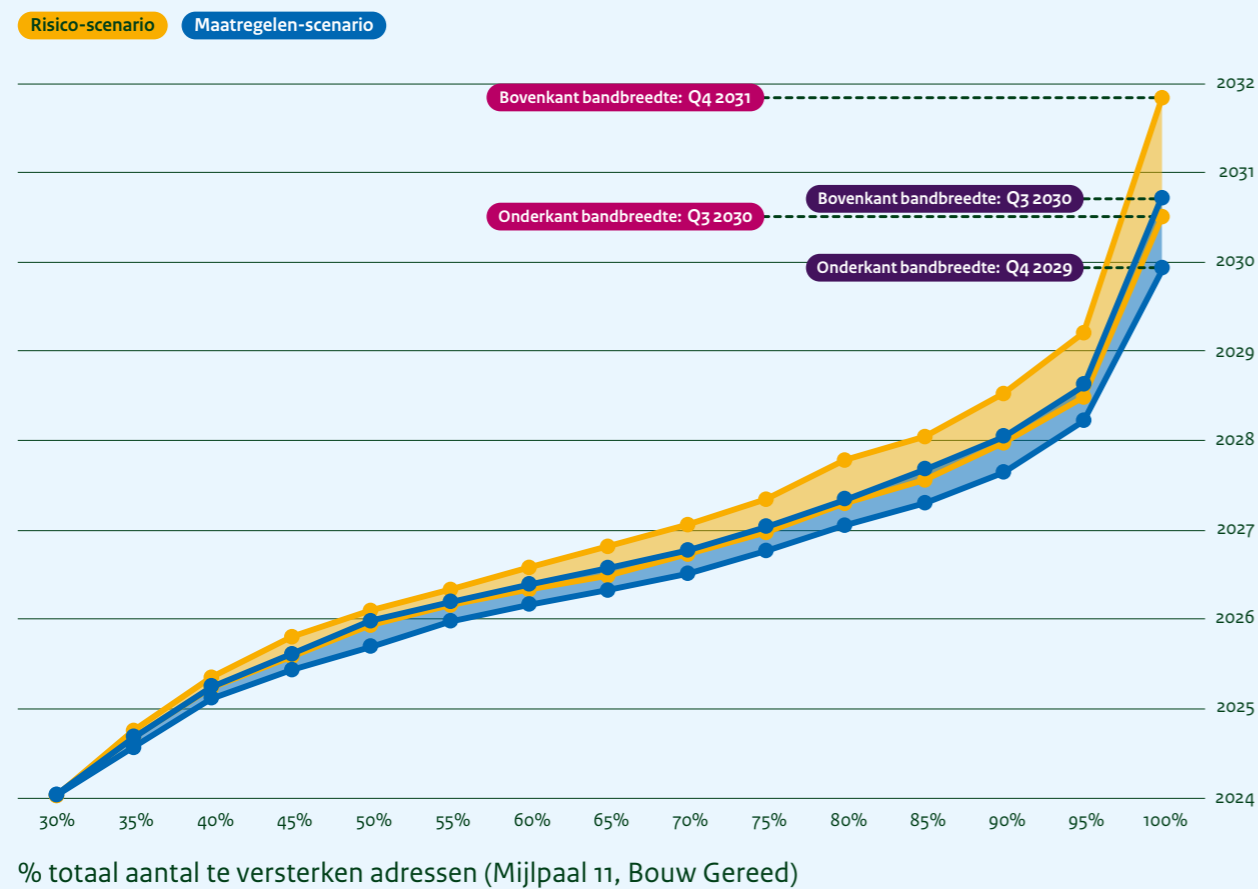
De 7 hoofdrisico's zijn ingebouwd in scenario's van het MJVP. Voor het maatregelen-scenario zijn de mitigerende effecten van de wenselijk en haalbaar geachte maatregelen afgetrokken van de eerder vastgestelde vertragende effecten van de risico's. Net als bij de risico-scenario's levert dit zowel een bovenkant (op basis van minimale mitigatie) als een onderkant (op basis van maximale mitigatie) op.

De doorrekening van dit scenario leidt tot een bandbreedte voor afronding van de versterkingsoperatie – mits alle voorgestelde maatregelen genomen en optimaal geïmplementeerd worden – tussen Q4 2029 en Q3 2030. Let op, dit is dus zónder uitvoering van Maatregel 29 door NCG. Uitgaande van de prognose van het aantal benodigde versterkingen (op basis van VA's + aannames in het MJVP voor adressen zonder VA of op norm verklaring) zal NCG in de maatregelen-scenario's tussen begin 2024 en einde operatie in Q3 2030 en Q3 2029 gemiddeld resp. 1.610 en 1.875 adressen per jaar moeten versterken. Net als bij het risico-scenario geldt dat dit inschattingen zijn met de kennis en aannames tot en met 31 maart 2024 en op basis van gelijkblijvende omstandigheden.³⁶



³⁶ De basis van de diepteanalyse is het MJVP van mei 2024. In de opdracht van de diepteanalyse was niet de vraag opgenomen om alle plannings aan te passen. In het komende half jaar worden de plannings aangepast naar aanleiding van de in de diepteanalyse opgedane inzichten.

Scenario's: bandbreedte afronding versterkingsoperatie (risico en maatregelen-scenario)



Analyse geparkeerde risico's

Voor de geparkeerde risico's is ook bij het maatregelen-scenario ná doorrekening geanalyseerd in hoeverre de genoemde einddata nog kunnen verschuiven als gevolg van deze risico's.

Wisselwoningen (tijdelijke huisvesting) zijn niet tijdig beschikbaar

In het maatregelen-scenario zijn ten opzichte van het risico-scenario knelpunten omvangrijker.³⁷ Bij minder vertraging als gevolg van de mitigerende maatregelen in dit scenario komen projecten dichterbij elkaar in de tijd te liggen. Het zwaartepunt van de vraag naar tijdelijke huisvesting ligt hierdoor des te meer in de periode 2025-2026. Een conclusie die hieruit getrokken mag worden is dat de druk op tijdelijke huisvesting hoger zal worden naarmate het beter lukt om risico's in versterkingsprojecten te mitigeren.

Op basis van het halfjaarlijkse MJVP wordt door NCG en gemeenten al gewerkt aan oplossingen voor de knelpunten die impact kunnen hebben op de einddatum. Deze zijn primair gericht op het verhogen van het lokale THV-aanbod. Op basis van wat bekend is over het extra THV-aanbod dat dit oplevert, moet worden geconstateerd dat in dit maatregelen-scenario nog een tekort blijft bestaan.

Ervan uitgaand dat verdere ophoging van THV-aanbod niet mogelijk is, zal het resterend tekort aan THV naar verwachting voor het maatregelen-scenario niet leiden tot een verandering van de getoonde einddata. Wel leidt dit tekort tot doorschuiven van een forse hoeveelheid projecten waarbij uiteindelijk aan de bovenkant van het maatregelen-scenario voor circa 750 (+4,2%) extra adressen de afronding pas plaats vindt in 2030 en aan de onderkant tot 1000 adressen (+5,7%).

Geparkeerd risico 2: NCG medewerkers verlaten richting het einde van de operatie sneller de organisatie dan wenselijk met het oog op de planning

De bovenkant van het risico-scenario vraagt tot en met Q3 2030 gemiddeld circa 1.600 versterkingen per jaar. Aan de onderkant van het scenario worden gemiddeld circa 1.875 versterkingen per jaar verwacht tot en met Q4 2029. In het scenario worden vanaf 2026 al aanzienlijk minder nieuwe projecten opgestart (Mijlpaal 7, planvorming gestart) dan in de jaren daarvoor, omdat op dat moment het gros van de werkvoorraad in uitvoering is of al afgerond is. Dit restant beslaat 550 tot 700 adressen (resp. onderkant en bovenkant van de risico-scenario's).

NCG dient de personele capaciteit voor de uitvoering in volledige omvang aan zich te binden tot en met 2026. In werkelijkheid treedt uitstroom op ieder moment op, maar wanneer we uitgaan van uitstroom van personele capaciteit direct na de afronding van een project (een projectteam stopt na afronding van het project), kan gesteld worden dat vanaf 2026 de uitvoeringscapaciteit jaarlijks met 30% zou mogen dalen om de 600 á 1.000 resterende adressen in een versterkingsproject op te nemen. Wanneer echter vanuit het risico op tekorten aan THV plannings doorschuiven op de wijze zoals onder dit risico is beschreven, zal NCG zich geen afname van de personele capaciteit kunnen permitteren tot aan de voor dit scenario genoemde einddata.

³⁷ Zie hoofdstuk 'Verantwoording', paragraaf 'Analyseren geparkeerde risico's' voor beide scenario's voor een toelichting op welke gemeenten het betreft en de omvang van de knelpunten.

Onorthodoxe & drastische maatregelen

In bovenstaande analyse is aangegeven welke maatregelen er zijn om binnen huidige kaders de versterking nog zoveel mogelijk te versnellen. Tegelijkertijd zijn er meer onorthodoxe en drastische maatregelen die zouden kunnen leiden tot afronding van de versterkingsoperatie voor eind van 2028. Deze heeft NCG hieronder beschreven. Deze weergegeven maatregelen zijn stevig en kennen vaak grote nadelen. NCG heeft de onmogelijkheden vanuit de uitvoering meegegeven. De haalbaarheid en wenselijk van een dergelijke maatregel moet politiek gewogen worden.

Deze maatregelen zijn niet doorgerekend. De maatregelen zijn te groot en te complex om volledig door te rekenen. Eventueel genoemde tijdsbesparingen, adressen en andere getallen zijn dan ook inschattingen en moeten, mocht ertoe worden besloten, nader doorgerekend worden.

1. Aanpassen van beoordelingsrichtlijn

Op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen toepassen van de nieuwste richtlijn. Er is tot nu toe gekozen om de NPR2018/2020 T5 te blijven hanteren. Voor alle woningen die nog niet begonnen zijn met versterken (ongeveer 10.000 adressen) kan verplichte herbeoordeling plaatsvinden met T6. Verwachting is dat een veel kleiner aantal woningen versterking nodig heeft.

Kanttekeningen:

De meeste beoordelingen zijn al afgerond. Slechts een klein deel is dat nog niet. De manier om winst te boeken in termen van woningen is om alle woningen waar de uitvoering nog niet gestart is opnieuw te laten beoordelen (dit gaat om 10.000 adressen, zie hierboven). Exacte winst in termen van tijd van deze maatregel inschatten is niet mogelijk. Voor herbeoordelingen is NCG afhankelijk van de capaciteit bij ingenieursbureaus, die gezien het relatief geringe aantal nog te beoordelen woningen al aan het afschakelen zijn, om reeds beoordeelde adressen opnieuw te beoordelen. Richting bewoners zou de wijziging van het tijdvak nauwelijks uit te leggen zijn en leidt het tot onvrede, onbegrip en een toename van wantrouwen richting medewerkers van NCG. Ook zullen verschillen tussen bewoners toenemen. ACVG adviseert, zowel omwille van de veiligheid als de uitlegbaarheid richting bewoners, om T5 te blijven hanteren.³⁸

2. Bewoners uitkopen

Met een uitkoopregeling van 100% of meer van de marktwaarde kunnen bewoners wiens woning wel versterking nodig heeft, aangemoedigd worden een veilige woning te kopen binnen of buiten aardbevingsgebied. De opgekochte woningen worden gesloopt/of op een later moment versterkt indien nodig of laatste inzichten. Bewoners kan de keuze geboden worden tussen het doorlopen van het versterkingsproces en een (ruime) financiële vergoeding.

Kanttekeningen:

Het is niet in te schatten in hoeverre bewoners hiervan gebruik willen maken. Daarnaast leidt een dergelijk aanbod tot verschraling van de leefomgeving: leegstand draagt niet bij aan de leefbaarheid. Daarnaast werkt het marktverstoring in de hand. Tot slot is het juridisch mogelijk om bewoners aan te moedigen om tot verkoop over te gaan, maar ze kunnen niet gedwongen worden. Als woningen worden opgekocht, betekent dat niet dat ze verdwijnen uit de opgave. Volgens de huidige regeling moeten woningen versterkt worden conform het LPvA. Verder worden ook nieuwe verschillen gecreëerd.

³⁸ Advies College Veiligheid Groningen, Toepassing Tijdvak 6 ACVG202308-01 Adviesrapport Toepassing tijdvak 6.pdf (adviescollegeveiligheidgroningen.nl)

3. Doorzettingsmacht één crisisorganisatie

Eén organisatie krijgt absolute doorzettingsmacht m.b.t. alle zaken die nodig zijn om de versterkingsoperatie voort te zetten, bijvoorbeeld in de samenhang met schade en gebiedsgericht werken. Bewoners hebben geen inspraak meer op de uit te voeren maatregelen of de planning, zoals koppelkansen of het uitstellen van versterking als dit door zwangerschap of ziekte beter uitkomt. Aspecten van het eigendomsrecht worden hiermee terzijde geschoven.

Deze organisatie krijgt ontheffing voor inkoop- en aanbestedingsprocedures. Er wordt geen rekening meer gehouden met ecologie en regels rondom natuurvrij maken van woningen, etc. Ook gemeentelijke en provinciale wet- en regelgeving kunnen door deze organisatie terzijde worden geschoven.

Geschatte tijdswinst: 52+ weken bij alle adressen waar uitvoering nog niet is gestart.

Kanttekeningen:

Juist bewoners komen knel te zitten door dergelijke wijzigingen. Zij kunnen geen bezwaar meer maken en verliezen de regie op de versterking van hun eigen woning. Medewerkers van NCG handelen vanuit milder, makkelijker en menselijker nu op een andere wijze. Dit veranderen voedt wantrouwen van bewoners. Bovendien laten de onderzoeken van Gronings Perspectief zien dat het verlies van regie over eigen woning en leven een negatieve impact op de gezondheid van bewoners.³⁹ Voor het overhevelen van taken is bovendien een wetswijziging nodig (bijvoorbeeld voor het verlenen van vergunningen). Ook geldt dat het eigendomsrecht een 'sterk recht' is waardoor er vraagtekens zijn te zetten bij de juridische haalbaarheid.

4. Enkel fysieke veiligheid telt

NCG voert alleen versterkingsmaatregelen uit die zo snel en efficiënt als mogelijk de fysieke veiligheid van woningen herstellen. Dit betekent dat er geen rekening meer wordt gehouden met o.a. het woongenot van bewoners, dus dan zou er geen ruimte meer zijn voor koppelkansen of isolatiemaatregelen. Eerst fysieke veiligheid, alle andere zaken komen niet of later.

De vraag hoe individuele huizen, straten en wijken architectonisch bij elkaar en/of in het landschap passen speelt geen rol. Waar openingen in wanden en constructies voor onveiligheid zorgen, worden deze dichtgemaakt om de veiligheid te herstellen.

Waar sloop-nieuwbouw nodig is worden enkel nog standaardwoningen teruggebouwd.

Verwachte tijdswinst is een verkorte doorlooptijd in planvorming en in de uitvoering (MP8 – MP12) met 15% voor alle nog te versterking adressen. (12 weken).

Kanttekeningen:

Bezwaren van bewoners zullen toenemen, hetgeen de uitvoering eerder vertraagt, dan versnelt.

³⁹ Gronings Perspectief, De psychosociale impact van de gaswinningsproblematiek op bewoners in 2023 (Groningen 2024).

5. Capaciteit

Om de interne capaciteit te verhogen wordt bij NCG de ondersteunende staf vergroot naar 1.500 fte. Hierdoor zijn er voldoende medewerkers om het proces snel te doorlopen. Aannemers worden van buiten Groningen gehaald met ruimere vergoedingen en andere randvoorwaarden (i.c.m. 3). Verwachte tijdswinst is 13-26 weken bij 25% van de adressen.

Kanttekeningen:

Er is minimaal anderhalf jaar nodig om te absorberen. Bovendien zit er een grens aan wat de dorpen, steden en gemeenten aankunnen zonder dicht te slibben met bouwverkeer. Ook is de beperkte schaalbaarheid van NUTS en THV (zie het hoofdstuk over fase 2) hier een beperkende factor in.

6. Tijdelijke Huisvesting

Er wordt niet langer ingezet op het, in overleg met bewoners, vinden van passende tijdelijke huisvesting (THV). Bewoners krijgen één aanbod voor THV of ze moeten het zelf regelen passend bij de planning voor de versterking van hun woningen. Wanneer elders in de regio (Groningen-Drenthe-Friesland) locaties beschikbaar zijn worden ook deze hiervoor ingezet. De beslistermijn voor bewoners wordt beperkt. NCG hoeft, cf. de eerdergenoemde maatregel in deze rij (maatregel 2), geen gemeentelijke toestemming meer te hebben om THV neer te zetten en er kan geen bezwaar worden gemaakt.

Mogelijke tijdswinst: 8-12 weken.

Kanttekeningen:

Het is de vraag of het gebied infrastructureel meer tijdelijke huisvesting aan kan. Bovendien is het opleggen van THV niet bevorderlijk voor de (mentale) gezondheid van bewoners.

7. Keuze aan bewoners

Bied bewoners de keuze of ze direct versterkt willen worden zonder extra's of pas aan het einde van de rij met extra's. Bijvoorbeeld: lichte versterkingen zonder isolatie meteen, met isolatie achteraan in de versterkingsrij. Hiermee worden 'echte versterkingen', zowel fysiek als mentale onveiligheid, meteen aangepakt.

Kanttekeningen:

Uit de herbeoordelingen is gebleken dat het bieden van dergelijke keuzeruimte leidt tot meer complexiteit en vertraging oplevert wat de tijdswinst minimaal maakt. Voor wat betreft toestemming van de gemeente geldt dat dit in de Omgevingswet is bepaald (onthefving voor een bestemming). Dat betekent dat dit wijziging van de wet met zich mee zou brengen.

Afsluitend

Bovenstaande maatregelen zijn geen voorstel of advies van NCG. De maatregelen zijn kwalitatief meegenomen in de analyse, omdat ze in de één of andere vorm de afgelopen jaren zijn teruggekomen als mogelijke versnelling.⁴⁰

Deelconclusies Fase 3

- Indien alle maatregelen worden genomen én effectief zijn zal de versterkingsoperatie afgerond kunnen worden tussen Q4 2029 en Q3 2030.
- NCG trekt graag op met haar (netwerk)partners om de genoemde doorgerekende maatregelen door te voeren. Vrijwel alle maatregelen vallen binnen het mandaat van de algemeen directeur van NCG. Voor maatregel 1 van risico 1 (maatregel 29 in combinatie met versterking gewoon uitvoeren) en maatregelen 1 en 2 van risico 3 (resp. DBA niet van toepassing op NCG en boven formatie aannemen) geldt dat het politieke besluiten betreft.
- Mogelijk volgt uit maatregel 2 van het eerste risico (duidelijkheid in (uitvoerings)kaders) dat wet- en regelgeving vereenvoudigd dient te worden.
- Met het nemen van maatregelen ontstaan potentieel nieuwe knelpunten, bijvoorbeeld het aantal benodigde wisselwoningen, en deze zouden nader gemitigeerd moeten worden.
- Zelfs als NCG op elk risico haalbare en wenselijke maatregelen zou treffen en deze maatregelen effectief zouden zijn, dan nog zou afronding van de versterkingsoperatie in zijn huidige vorm voor eind 2028 niet haalbaar zijn.
- Om tóch in 2028 de versterkingsoperatie af te ronden dienen drastische maatregelen getroffen te worden.

Proef maatregel 29



Inleiding proef maatregel 29

Bij middelzware- en zware versterkingen neemt NCG de isolatiemaatregelen gelijktijdig met de versterking mee. Bij lichte versterkingen neemt NCG op dit moment alleen de isolatiemaatregelen mee die gerelateerd zijn aan de versterkingsmaatregelen. Hiervoor is in 2023 gekozen vanuit de gedachte dat NCG in beginsel alleen verduurzaming meeneemt als het tot niet te veel vertraging in de versterking leidt. In opdracht van de staatssecretaris Mijnbouw en in afstemming met de regionale overheden is NCG een proef gestart om te onderzoeken wat het gevolg is van het combineren van verdere isolatiemaatregelen met lichte versterkingen.⁴¹

Het doel van deze proef is om te bepalen wat het effect is van de combinatie lichte versterkingen en isoleren op de planning van de versterking. Hoewel de proef nog niet is afgerond, volgt hier een kwalitatieve beschrijving van de eerste ervaringen met maatregel 29. Wanneer in het najaar de proef voldoende informatie heeft opgeleverd, kan met behulp van een of meer scenario's de impact van het laten uitvoeren van maatregel 29 door NCG in beeld worden gebracht.

Extra doorlooptijd per adres

Op basis van de eerste ervaringen uit de proef en met maatregel 28 is een inschatting gemaakt van de extra doorlooptijd voor een individuele woning bij het combineren van lichte versterking en isoleren. De maximale vergoeding van € 40.000,- bij maatregel 29 maakt de ervaringen van maatregel 28 echter niet 1-op-1 toepasbaar. De aannames op doorlooptijd zijn getoetst in gesprekken met energieadviesbureaus, ingenieursbureaus en aannemers. De proef loopt de komende maanden door en in het najaar volgt een eindrapport waarin meer duiding zal worden gegeven over de impact op de doorlooptijd en bewonerstevredenheid.

Extra doorlooptijd per adres	Ontwerpfase	Uitvoeringsfase
Energieadvies	+ 10 dgn	
Integraal ontwerp	+ 20 dgn	
Bedenktijd bewoner en koppelkansen	Volgt uit proef M29	
Wachten tot natuurvrij maken		Volgt uit proef M29
Uitvoering M29		+ 10 dgn
Uitvoering koppelkansen		Volgt uit proef M29

⁴¹ Kamerstukken II, vergaderjaar 2023-2024, 33 529, nr. 1.227



Afhankelijkheden

Energieadvies: Inkoop van het energieadvies gebeurt vooraf via een raamcontract. De extra doorlooptijd betreft het opstellen van het adres-specifieke energieadvies.

Bedenktijd bewoner en (uitvoering) koppelkansen: Isolatiemaatregelen dienen te worden besproken met de bewoner. Daar komt ook bedenktijd bij kijken. Dit leidt, op basis van ervaringen met maatregel 28, ook tot mogelijke extra koppelkansen die de bewoner wil benutten (bijvoorbeeld het voor eigen rekening aanschaffen van een warmtepomp).

Wachten tot natuurvrij maken: In de proef wordt getoetst hoe vaak en bij welk type woningen spouwmuurisolatie moet worden toegepast, omdat in die gevallen ook natuurvrij gemaakt moet worden. Dit kan maar op twee momenten per jaar en heeft daarom mogelijk relatief veel impact op de planning.

Marktkrapte: Omdat voor verreweg de meeste adressen geldt dat de aannemer voor de versterking en de isolatie dezelfde is, is op dit moment de verwachting dat marktkrapte geen beperkende factor zal zijn.

Potentiële scope voor isolatie door NCG

Het in beeld brengen van de impact van het laten uitvoeren van maatregel 29 door NCG begint bij het bepalen van de scope. Daartoe zijn onderstaande uitgangspunten ontwikkeld.

- Alleen lichte versterkingen (bouwtijd < 4 maanden) worden meegenomen voor M29. Middelzware en zware versterkingen worden verduurzaamd d.m.v. maatregel 28
- Uitgesloten van isolatie door NCG zijn programma's die zelf al een isolatietraject hebben en/of waar NCG de versterking niet uitvoert
- Geen bouwjaar van 2011 of daarna (deze woningen voldoen reeds aan de standaard voor woningisolatie volgens het Bouwbesluit)
- Het adres heeft nog geen mijlpaal 9 (Versterkingsbesluit genomen, zie ook de uitleg over mijlpalen in bijlage 3).
- Enkel gebouwen met een woonfunctie

Op basis van deze uitgangspunten is de potentiële scope binnen de NCG werkvoorraad die in aanmerking komen voor maatregel 29 tenminste 3.400 adressen. Samen met maatregel 28 worden daarmee alle huizen in de NCG werkvoorraad die in aanmerking komen voor gecombineerde verduurzaming door NCG verduurzaamd.

Deelconclusies proef maatregel 29

- In het najaar volgt een – door de proef met maatregel 29 gevoed – scenario over de impact van deze maatregel op de duur van de versterkingsoperatie. Op dat moment is meer ervaring opgedaan met extra doorlooptijden als gevolg van het meenemen van M29 in de versterking
- De in het rapport genoemde effecten betreffen aannames op basis van de start van de proef. Met het scenario in het najaar kan onderbouwd worden wat de verwachte impact is van het uitvoeren van M29 door NCG op het geheel van de versterkingsoperatie
- Vanuit de proef van M29 zullen verschillende aspecten duidelijk moeten worden om in het najaar meer inzicht te kunnen geven over de impact van M29. Deze aspecten betreffen:
 - Impact van bedenktijd van bewoners en de inbreng van koppelkansen op de doorlooptijden
 - Capaciteit en timing van het natuurvrij maken voor verduurzaming
 - Valideren van de inschatting van extra doorlooptijd als gevolg van het energieadvies, het integraal ontwerp en de uitvoering
 - Toetsen of de capaciteit van aannemers toereikend is om deze extra stroom aan werk op te vangen

Conclusies en aanbevelingen



De hoofdvraag van deze diepteanalyse was:

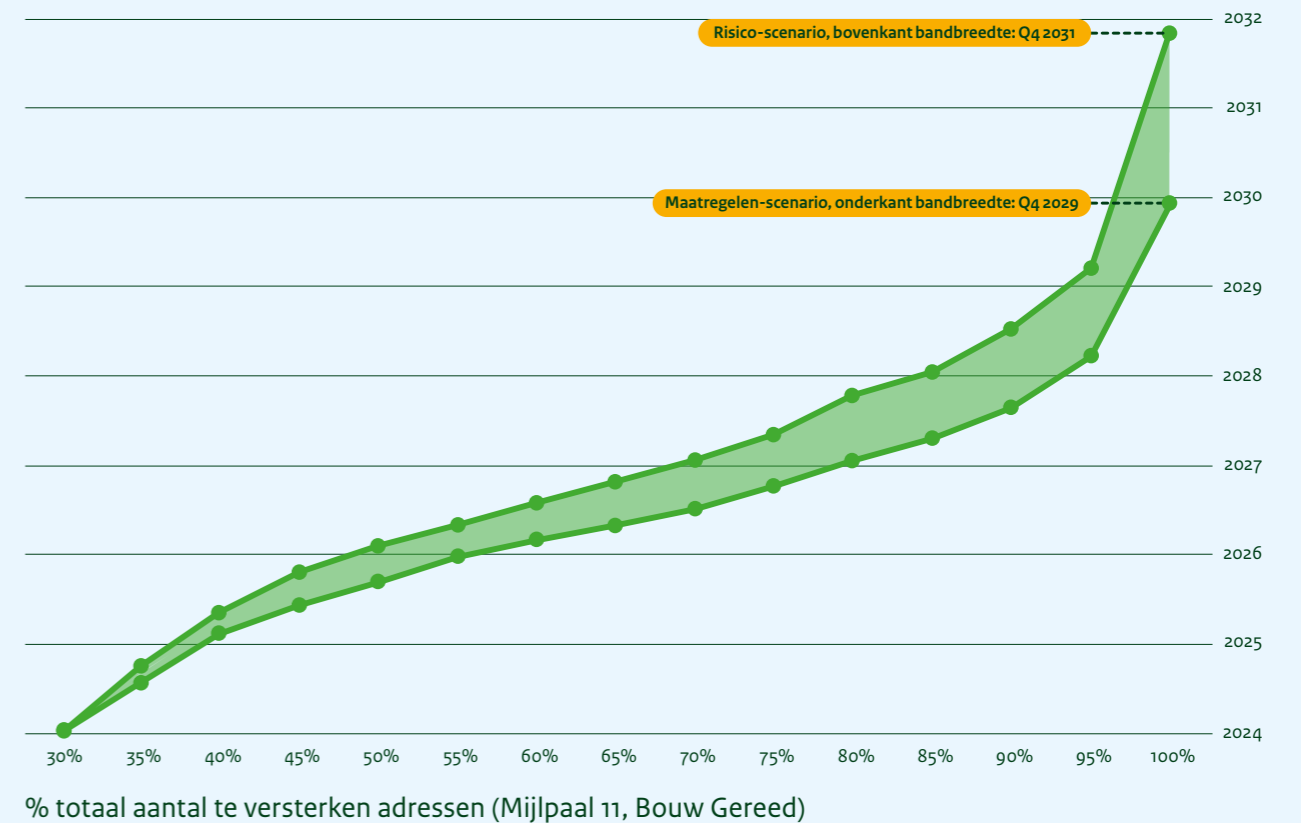
In hoeverre is de einddatum van de versterkingsoperatie van 31-12-2028 houdbaar en indien nodig, welke haalbare en wenselijke (onorthodoxe) maatregelen moeten worden getroffen?

Die vraag wordt als volgt beantwoord met betrekking tot de houdbaarheid van 31-12-2028 als einddatum:

- Uit de diepteanalyse blijkt dat onder de huidige aannames en inzichten en onder ongewijzigde omstandigheden afronding⁴² van de versterkingsoperatie in 2028 niet haalbaar is.
- De verwachting is dat in de loop van 2028 meer dan 90% van de versterkingsopgave is afgerond. Wel gelden daarbij enkele kanttekeningen (zie onderaan dit hoofdstuk), gericht op bijvoorbeeld de beschikbaarheid van tijdelijke huisvesting en uitvoeringscapaciteit.
- Uit de scenario's blijkt dat de bandbreedte voor afronding van de versterkingsoperatie Q4 2029 tot Q4 2031 is.

Scenario's: bandbreedte afronding versterkingsoperatie (bovenkant risico-scenario, onderkant maatregelen-scenario)

Risico & Maatregelen-scenario



⁴² Onder afronding wordt hier verstaan: het slaan van de laatste Mijlpaal 11 (bouw gereed)

Daarnaast kunnen de volgende aanvullende conclusies worden getrokken:

- Zoals PEAG al concludeerde, hebben positief bedoelde interventies een langdurige opstartperiode of een negatief effect gekend. Ook door NCG zelf genomen maatregelen kregen hiermee te maken. Over het algemeen wordt het systeem onoverzichtelijker van extra maatregelen, omdat burgers en uitvoering klem komen te zitten. Bijvoorbeeld bij de herbeoordelingen waar burens (bijv. twee onder één kap of rijtjeshuis) andere wensen konden hebben. Het inpassen van nieuwe maatregelen - en de wens om daarbij vergissingen te voorkomen - zorgt ervoor dat de aanlooperperiode van nieuwe maatregelen vaak lang is. Bewoners zijn dan al wel geïnformeerd over de op handen zijnde wijzigingen en pauzeren het versterkingsproces tot er meer duidelijkheid is.
- De versterkingsopgave is onderaan de streep groter en breder geworden, maar het gesprek over 2028 als realistische einddatum is niet (meer) structureel in gezamenlijkheid gevoerd tussen rijksoverheid, regio en NCG. In de historische context van de gasboringen en -bevingen als geheel en de opstartende en rap groeiende NCG, heerste er bij de organisatie een pioniersmentaliteit en een wil om te doen. Hierdoor zijn de grenzen van wat praktisch mogelijk was niet altijd even goed bewaakt. Hierover had NCG in het verleden meer uitgesproken mogen zijn. Een belangrijke kanttekening bij deze conclusie is de volgende: het MJVP heeft zich in de loop der tijd doorontwikkeld. Niet alleen zijn aannames betrouwbaarder geworden, ook de toepassingen van het MJVP zijn verder ontwikkeld. Zo is het sinds maart 2023 mogelijk om scenario's in het MJVP door te rekenen. Het gaf NCG een instrument in handen waarmee de impact van beleidswijzigingen en aanvullende taken beter in beeld gebracht kunnen worden. De ontwikkeling van een dergelijke toepassing heeft de basis gelegd voor de diepteanalyse.
- Een opvallend element in meerdere hoofdrisico's is dat een gebrek aan een duidelijke kernopdracht wordt ervaren in de uitvoering. Hierdoor weten medewerkers onvoldoende hoe zij invulling mogen geven aan 'milder, makkelijker, menselijker' uit de PEAG en 'naast de bewoner staan', terwijl tegelijkertijd de nadruk wordt gelegd op (het opschroeven van) productiecijfers. Bewoners ontvangen daardoor verschillende signalen over waar zij aan toe zijn en wat zij mogen verwachten van NCG.

Aanbevelingen

- Vasthouden aan een vaste einddatum is niet verstandig, zonder regelmatig met alle betrokken partners zoals de rijksoverheid, regionale overheden, en maatschappelijke organisaties te spreken over inzichten, aannames en realisatie en vervolgens daarop te sturen (door de rijksoverheid als opdrachtgever en NCG als opdrachtnemer).
- Een einddatum reflecteert namelijk onvoldoende de onzekerheden waar de versterking mee te maken heeft, zeker op de lange(re) termijn.
- In lijn met de PEAG: voer geen grootschalige beleidswijzigingen meer door, zonder een veranderende planning en verschillen in de uitvoering te accepteren. Laat daarnaast, in lijn met overheidsbrede afspraken rondom Werk aan Uitvoering en de Stand van de Uitvoering, elke aanpassing of introductie van beleid gepaard gaan met een uitvoeringstoets. Deze toets dient het effect van de voorgenomen wijziging op de planning middels het MJVP in beeld te brengen. Laat de uitvoeringstoets een standaard onderdeel zijn van het besluitvormingsproces. Zorg er bovendien voor dat toekomstige beleidswijzigingen in samenhang worden bekeken met planning, capaciteit, financiën en overige risico's.
- Werk als één overheid richting bewoners, waarbij voor de versterking het primaat bij NCG ligt. Wees vanuit de rijksoverheid, regionale overheden en de uitvoering eenduidig naar burgers. Netwerkend samenwerken, waar nu positieve ervaring mee wordt opgedaan, kan daar een middel voor zijn.
- Zoals beschreven in het plan van aanpak voor de diepteanalyse⁴³, volgt een door de proef met maatregel 29 gevoed scenario over de impact van deze maatregel op de duur van de versterkingsoperatie in het najaar. Op dat moment is meer ervaring opgedaan met de doorlooptijden van maatregel 29. De in het rapport genoemde effecten betreffen aannames op basis van de start van de proef. Met het scenario in het najaar kan onderbouwd worden wat de verwachte impact is van het uitvoeren van M29 door NCG op het geheel van de versterkingsoperatie.
- Gebruik de in de diepteanalyse geïdentificeerde risico's en maatregelen als startpunt voor een PDCA-cyclus waarin NCG, rijksoverheid, regionale overheden, en het Staatstoezicht op de Mijnen gezamenlijk risico's en maatregelen bespreken en evalueren. Organiseer daartoe in juli 2024 een startbijeenkomst over te nemen maatregelen n.a.v. de diepteanalyse. Koppel de PDCA-cyclus vervolgens aan de halfjaarlijkse vaststelling van het MJVP – te beginnen met MJVP 2024.2 van begin december.
- De staart van de versterkingsopgave (vanaf ongeveer 90% MP11 klaar) is relatief lang. Onderzocht kan worden – als onderdeel van de PDCA-cyclus (zie hierboven) welke aanvullende maatregelen genomen kunnen worden om deze staart in te korten.

⁴³ Zie Bijlage 4

- Gebruik de diepteanalyse als startpunt voor het maken van een haalbare planning en schenk daarbij voldoende aandacht aan het maximaliseren van de planstabiliteit. Een belangrijke kanttekening bij de haalbare planning is dat ten eerste, verschillende gemeenten daarbij verschillende snelheden kennen, en ten tweede dat de uitkomsten van de scenario's er niet noodzakelijkerwijs toe leiden dat alle plannings doorlopen tot de einddata die in de scenario's zijn genoemd. Het opnemen van alle risico's in een scenario zoals bij de diepteanalyse is immers iets anders dan in de operatie sturen op een doel, waarbij ook reële ambitie mag worden getoond en zelfs verwacht mag worden.
- Gebruik het MJVP als strategisch stuurmiddel en produceer halfjaarlijks een reële planning op basis van dan geldende inzichten en aannames en rapporteer hierover in de Staat van Groningen.
- Zorg voor een continuering van gereserveerde budgetten gedurende de looptijd van de versterkingsoperatie. Op dit moment houden de middelen voor NCG op per 1 januari 2029. Op basis van de diepteanalyse dient dit aangepast te worden.

Disclaimers

Een scenario is altijd een abstractie van de werkelijkheid. Ten aanzien van de hardheid van de uitkomsten en conclusies van de diepteanalyse dienen de volgende disclaimers in acht te worden genomen:

- De scenario's zijn gemaakt op basis van inschattingen met de kennis en aannames tot en met 31 maart 2024. Bovendien gaan de scenario's uit van gelijkblijvende omstandigheden.
- Knelpunten rondom de beschikbaarheid van tijdelijke huisvesting en het niet kunnen vasthouden van voldoende medewerkers in de eindfase (geparkeerde risico's 1 en 2) kunnen zorgen voor een doorschuifeffect van projecten. Met als gevolg dat de staart van de operatie een groter deel van de opgave zal bevatten of zelfs verlengd zal worden.
- Hoewel zo goed als mogelijk onderbouwd vanuit data en ervaringskennis van NCG medewerkers zijn in de scenario's t.a.v. risico's en maatregelen aannames gedaan. Met name op het gebied van maatregelen zal monitoring hiervan tijdens de PDCA-cyclus uit moeten wijzen of de aannames kloppen.
- In de scenario's zijn 7 hoofdrisico's opgenomen, terwijl de totaallijst van 74 risico's laat zien dat nog vele andere risico's aan de orde kunnen zijn.
- De verwachte uitvoeringscapaciteit bij NCG is een variabele met veel invloed op uitkomsten van de scenario's. In de scenario's wordt ervan uitgegaan dat 2024 conform planning verloopt en voor opvolgende jaren is een inschatting gedaan door de regio's van de beschikbare personele capaciteit.
- Voor 411 adressen kon geen planning opgenomen worden in de scenario's. Daarom is de verwachting dat de staart van de versterkingsoperatie in praktijk een hoger percentage van de totale opgave zou kunnen bevatten dan wat in dit rapport kon worden getoond. De verwachting is niet dat deze 411 adressen in de scenario's de einddatum voor de versterkingsoperatie zouden verlengen.

Verantwoording



Inleiding

Ter verantwoording wordt beschreven welke stappen tijdens de diepteanalyse zijn gezet en nader ingegaan op de gehanteerde methodiek. Het plan van aanpak dat medio maart door NCG werd opgesteld (Bijlage 4) is daarbij voor het overgrote deel uitgevoerd. Situaties waarin van het plan van aanpak moest worden afgeweken zijn ook in dit hoofdstuk benoemd.

Als baseline voor de scenario's is het MJVP van mei 2024 gebruikt (def. MJVP 2024.1 met de BKG data van 3-5-2024).

Hieronder een overzicht van de stappen die zijn gezet:

Inventarisatie en kwantificeren van risico's en maatregelen

1. Inventarisatie risicodossiers NCG

Door concern control van NCG is op alle plekken van de organisatie het risicodossier opgevraagd en geopend. Risico's met impact op de factor tijd zijn ondergebracht in één totaaloverzicht. Vervolgens is de lijst met in totaal 150 risico's ontdekt door concern control, wat heeft geleid tot een lijst met 74 risico's met impact op de factor tijd (Bijlage 10).

2. Aandragen/aanscherpen top 10 + kwantificering door dwarsdoorsnede van de organisatie

Een dwarsdoorsnede van de organisatie is vervolgens gevraagd de totaallijst te gebruiken voor het samenstellen van een Top-10 risicolijst die specifiek voor zijn/haar deel van het werkpakket van NCG van toepassing is (Bijlage 6). De uitgezette opdracht bestond uit:

- a. Samenstellen van een Top-10 o.b.v. de totaallijst
- b. Indien nodig de totaallijst en de eigen Top-10 aanvullen met extra risico's.
- c. Het risico kwantificeren door aan te geven welk aantal adressen geraakt wordt uit zijn/haar scope en hoeveel vertraging het risico oplevert.
- d. Voor de Top-10 risico's mitigerende maatregelen formuleren en kwantificeren op dezelfde wijze als voor het bijbehorend risico.

Er zijn 40 unieke aanleveringen ontvangen met een ruime dekking van de organisatie aangezien in de meeste gevallen de input is samengesteld in teamverband. Inbreng strekt zich uit van directie, regiomanagement, programmamanagement en projectmanagement tot aan inkoop, HR en andere support afdelingen.



3. Analyse van input en gelaagdheid van de risico's

Samenvoegen input:

Aan de bij stap 1 opgestelde totaallijst is de input vanuit stap 2 toegevoegd. De organisatie lijkt zich te herkennen in de lijst, aangezien 90% van de aangedragen input afkomstig is uit de basislijst van stap 1.

Bevindingen risico's:

De totaallijst met risico's is met de verkregen input aangevuld met 15 extra risico's. Ten aanzien van het formuleren van bestaande risico's is vooral veel aanvulling gedaan op het gebied van de oorzaak en het gevolg van het risico. In een aantal gevallen werd risico, oorzaak en gevolg omgedraaid en dit is in het overzicht aangepast door concern control.

Bevindingen maatregelen:

T.a.v. het formuleren van maatregelen zijn bij nagenoeg alle risico's maatregelen geformuleerd. Het kwantificeren van maatregelen werd als complex ervaren. Voor 75% van de maatregelen in de totaallijst was dit in dit stadium van het proces nog niet gedaan.

Gelaagdheid van risico's waarneembaar, toegepast op vervolg:

De totaallijst laat een duidelijke gelaagdheid zien in het type risico, namelijk strategische- tactische en operationele risico's. De manier waarop risicomanagement binnen NCG is ingericht is hiervoor de belangrijkste verklaring:

Met de directie van NCG hebben in 2023 risicosessies plaatsgevonden die zich vooral richtten op strategische risico's, veelal met een exogene oorzaak en niet gekwantificeerd. Deze richten zich op de door NCG te hanteren aanpak t.a.v. deze risico's. Tactische risicosessies zijn ingericht voor regiomanagement, programmamanagement en support afdelingen zoals HR en inkoop. Risico's die hierin naar voren komen zijn grotendeels gericht op de interne organisatie (of hoe de interne organisatie om kan gaan met risico's met een exogene oorzaak) en de impact wordt gekwantificeerd (kans x effect). Operationele risico's worden in de middelgrote en grote versterkingsprojecten door de projectteams bijgehouden tijdens periodieke risicosessies en verwerkt in de zgn. Risk Challenger tool. Hierin wordt ook altijd kwantificering van de risico's toegepast.

Omdat de totaallijst met risico's en maatregelen een samenstelling is van dossiers uit al deze lagen en omdat de uitgevraagde aanvullende input ook afkomstig is uit alle gelederen van de organisatie, is logischerwijs deze gelaagdheid ook in dit overzicht aan te treffen.

Om die reden is ervoor gekozen deze gelaagdheid in de vervolgstappen aan te houden.

4. Samenstellen geactualiseerde Top-10 voor tactisch en operationeel

Op basis van de geactualiseerde totaallijst is vervolgens door team MJVP en concern control een top 10 samengesteld voor de tactische en operationele risico's (Bijlage 11). De strategische lijst bestond in dit stadium uit zeven risico's waar geen aanpassingen aan zijn gedaan t.a.v. ranking.

Voor tactische en operationele risico's is o.b.v. een wegingsfactor per risico bepaald of deze onderdeel van de top 10 van deze lagen moet zijn:

- Hoe vaak is een risico aangedragen?
- Wie hebben het risico aangedragen?
- Welke omvang van de scope aan te versterken adressen representeren de aandragers (en hun team) van het risico?

Er zijn meerdere redenen geweest om vanaf hier de focus te beperken tot een top 10:

- Vooruitkijkend naar de sessies van 10 en 11 april (stap 5) was de inschatting dat met de beschikbare tijd een gekwantificeerde top 10 risico's en maatregelen het maximaal haalbare was.
- Gezien de beperkte tijd die beschikbaar is voor deze diepteanalyse is het daarnaast alleen mogelijk geweest de belangrijkste risico's en maatregelen (technisch) te implementeren in MJVP scenario's.
- Ingeschat wordt dat de top 10 risicolijsten ruimschoots de meest aangedragen risico's met de hoogste impact op de factor tijd vertegenwoordigen, waardoor het verwerken van meer risico's maar in zeer beperkte mate het ontstane beeld zouden hebben beïnvloed.

5. Tweedaagse risico- en maatregelensessies met een dwarsdoorsnede van NCG

Op 10 en 11 april zijn met een doorsnede van NCG (2 x ~45 pers.) in groepsessies de top 10 strategische, tactische en operationele risico's en maatregelen behandeld. Doel hiervan was:

- Een gedragen en zo compleet mogelijk beeld hebben van de belangrijkste issues en risico's
- Een aangescherpte formulering hiervoor t.a.v. risico, oorzaak en gevolg
- Kwantificering van de risico's op doorlooptijd en scope
- Een zo scherp mogelijke formulering van maatregelen voor de top 10 risico's
- Kwantificering van de maatregelen op doorlooptijd en scope

Hiervoor zijn op beide dagen verschillende werkvormen gehanteerd (Bijlage 12), waarmee de genoemde doelen overwegend zijn bereikt. Wel werd het kwantificeren van maatregelen ook tijdens de sessies als complex ervaren, maar door dit in groepsverband aan te vliegen is toch een gedragen inschatting per maatregel tot stand gekomen.

De strategische risico's zijn globaler van aard dan de tactische en operationele risico's, dit heeft geleid tot een andere werkvorm dan bij tactisch en operationele sessies. Doel hiervan was:

- Per dag binnen de strategische groep consensus bereiken over wat de grootste strategische risico's zijn.
- In kaart brengen en kwantificeren wat de uitloop van de gehele versterkingsoperatie is (macro) als gevolg van deze risico's.

Resultaat t/m stap 5 (dossiers samenvoegen, aanvullen met input NCG, aanvullen met input sessies) heeft geleid tot een voor dit tijdsbestek zo actueel mogelijke en gekwantificeerde top 10 risico's met maatregelen voor de lagen tactisch en operationeel. Voor de strategische laag heeft dit geleid tot een aangevuld overzicht naar 7 risico's en maatregelen (Bijlage 14).

Implementatie van risico's in MJVP scenario's

6. Keuze tactische en operationele risico's in MJVP scenario's te implementeren

Er is voor gekozen de tactische en operationele risico's verder te brengen voor implementatie in MJVP scenario's:

Deze zijn uiteindelijk het beste gekwantificeerd en laten zich dus goed overbrengen naar MJVP scenario's. Beide overzichten laten in formulering en kwantificering overlap zien, maar vullen elkaar ook aan.

Hoewel de strategische risico's en maatregelen anders geformuleerd zijn dan tactische en operationele, zijn eerst genoemden vaak impliciet wel terug te vinden in de top 10 operationele en tactische risico's en maatregelen. Strategische risico's zijn op de volgende onderwerpen onderkend:

- 1) Maatregelen naar aanleiding van PEAG zijn nog niet volledig ingebed in de organisatie.
- 2) Groei van de scope en toenemende complexiteit van de opdracht leidt tot toenemende druk op medewerkers NCG. Capaciteitsvraagstuk in de toekomst wordt mogelijk beïnvloed door handhaving van de wet DBA.
- 3) Scope van de opdracht is gevoelig voor veranderingen en dit is mede de oorzaak voor groeiende verwachtingskloof tussen NCG en de belanghebbenden.
- 4) Toenemende complexiteit in het stakeholderveld rondom de versterkingsopgave, onder meer rol van gemeentes en provincie, maar ook samenwerkingsverbanden en bewonersparticipatie.
- 5) Gevraagde capaciteit aan externe partijen, zoals bijvoorbeeld ingenieursbureaus en aannemersbedrijven, is niet onbeperkt beschikbaar. In relatie met de grenzen aan het adsorptievermogen en het veiligheidsgevoel van de regio voor omvangrijke bouwactiviteiten.

Deze onderwerpen zijn passend in de 5 onderkende thema's in de volgende hoofdstukken.

7. Bundeling van risico's per thema

De keuze is gemaakt niet alle 20 risico's uit de operationele en tactische top 10 één op één te implementeren in MJVP scenario's. Hiervoor zijn drie redenen:

- De geringe tijd die beschikbaar is voor de diepteanalyse en het technisch inregelen van scenario's.
- Veel risico's overlappen elkaar of vullen elkaar aan op eenzelfde onderwerp en zijn daarmee te bundelen naar een samengesteld risico.
- Het bepalen van "regels" t.a.v. alle mogelijke combinaties van risico's en volgordelijkheid van implementeren in een MJVP is ondoenlijk bij de implementatie van 20 separate risico's. Bovendien is het onrealistisch dat in hetzelfde project tot 20 risico's daadwerkelijk een issue worden.

In de beide top 10 overzichten zijn duidelijk thema's terug te vinden. Daarom zijn de risico's aan een thema gekoppeld en vervolgens zijn deze daarbinnen gebundeld, leidend tot de formulering van één of twee voor dat thema overkoepelende risico's (inclusief oorzaak, gevolg en maatregel).

Dit heeft geresulteerd in 5 thema's met in totaal 7 risico's die in MJVP scenario's zijn geïmplementeerd. Aanvullend zijn 2 risico's geparkeerd, teneinde deze te behandelen ná doorrekening van de MJVP scenario's.

Thema's:

- a. Beleid & Politiek
- b. Interne Organisatie
- c. Interne Capaciteit (NCG personeel in de versterkingsprojecten)
- d. Externe Capaciteit (Ingenieursbureaus en NUTS partijen)
- e. Partners in het proces (gemeenten, woningcorporaties, bewoners)

Geparkeerde risico's:

Twee risico's zijn geparkeerd, d.w.z. zijn na doorrekening van de scenario's behandeld. Voor beide risico's zijn afzonderlijke redenen om deze werkwijze aan te houden.

Tijdelijke huisvesting is niet tijdig beschikbaar:

- Betreft vaak een lokaal probleem (dorp, buurt). MJVP kan inzoomen tot op gemeente niveau. Nader onderzoek na de diepteanalyse is dus hoe dan ook een vereiste
- Het MJVP laat knelpunten zien ná doorrekening van het scenario.
- Vraag die gesteld dient te worden na doorrekening is daarom óf THV nog een risico is op verdere vertraging, er vanuit gaande dat projecten meer uitgesmeerd raken over tijd a.g.v. geïmplementeerde risico's (historie laat bovendien ook periodes zien waarin we tekorten verwachtten en door verschuivingen met leegstand te maken kregen).

NCG personeel schaft in de eindfase van de versterkingsopgave mogelijk sneller af dan wenselijk:

- Het werkaanbod dat zich in de staart van de operatie bevindt volgt uit doorrekening van de scenario's.
- Er is geen kwantitatief materiaal beschikbaar gekomen binnen NCG dat als prognose kan dienen voor een eventueel hoger verlooppercentage rond de eindfase van de versterkingsoperatie.
- Er kan dus alleen aangegeven worden voor welke hoeveelheden werkaanbod personeel dient te worden "vastgehouden" binnen NCG.

Ieder thema heeft aan de hand van de bundeling van het risico een uitgeschreven verhaallijn gekregen. Ook de kwantificering van risico's is teruggebracht naar een kwantificering van het thema.

Verder is bij ieder thema de geraakte adressenscope geselecteerd in het MJVP. Dit is gebaseerd op wat tijdens de sessies per risico is aangegeven door de deelnemers. Daar waar een scope op adresniveau te selecteren is o.b.v. bepaalde kenmerken is dit toegepast. In gevallen waarin door deelnemers is aangegeven dat een bepaald percentage van de scope geraakt wordt door een risico heeft een random selectie van dit percentage adressen plaatsgevonden binnen de door deelnemers van de sessies aangegeven kaders, inclusief het tijdvak waarbinnen de scope van het risico dient te worden geselecteerd. Selecties van scope hebben plaatsgevonden vanuit MJVP 2024.1.

Een overzicht van de kwantificering per thema (vertraging min. en max., mijlpaalstappen waarbinnen de vertraging plaatsvindt) en beschrijving van te selecteren scope is terug te vinden in Bijlage 10.

Het bundelen van risico's is gezamenlijk door team MJVP en Control uitgevoerd, waarbij goed is gekeken naar inhoud en feedback vanuit de sessies. Om tot deze bundeling te komen is nog veel ruggespraak geweest met deelnemers van de sessies en andere kennishouders binnen NCG. Enerzijds om de juiste contextuele verhaallijn van het thema voldoende compleet en gebundeld te kunnen formuleren. Anderzijds om separate kwantificering van risico's om te kunnen zetten naar één (gebundelde) kwantificering. Waar nodig is contact opgenomen met betrokken stakeholders voor extra input en/of om keuzes te toetsen/verifiëren, zoals Grond'g en Enexis (nuts).

De verhaallijn, het bundelen van de risico's en de gebundelde kwantificering is gevalideerd bij- en door kennishouders van NCG, VPG en SODM.

Implementatie van maatregelen in MJVP scenario's

8. Bepalen beste maatregel per risico

Tijdens de sessies op 10 en 11 april is zoals aangegeven tijd geïnvesteerd in het formuleren én kwantificeren van maatregelen per risico. Daarbij is aan deelnemers uitgelegd dat een maatregel zich met grote voorkeur zou moeten richten op de oorzaak van het risico i.p.v. op het gevolg (ter voorkoming van symptoombestrijding).

Daarnaast is ook met de verschillende groepen o.b.v. stemmen bepaald welke maatregel het best past op een risico

9. Analyse en verrijking meest gekozen maatregelen

In deze verantwoording is eerder naar voren gekomen dat men het kwantificeren van maatregelen in vergelijking met de risico's als complex heeft ervaren. Hier ligt aan ten grondslag dat veel van de genoemde risico's al in een bepaalde vorm zijn opgetreden in het verleden, waardoor op enige ervaring geleund kon worden bij het inschatten van de vertraging die met het risico gepaard gaat. Een maatregel is doorgaans iets nieuws en daarmee is het kwantificeren van de maatregel een echte schatting.

Dit heeft er toe geleid dat team MJVP en concern control na analyse van de meest gekozen maatregelen nog veel extra toelichting en aanscherpingen heeft opgehaald bij kennishouders.

Dit heeft bijgedragen aan een completere formulering van de maatregel, een betere onderbouwing en comfort bij de geschatte reductie van doorlooptijd die een maatregel oplevert.

10. Toetsing haalbaarheid en wenselijkheid

De opdrachtschrijving van de diepteanalyse stelt dat evident onhaalbare of onwenselijke maatregelen niet mee hoeven te worden genomen in MJVP scenario's. Daarom is het overzicht met de voorkeursmaatregelen o.b.v. stap 8 en 9 voorgelegd aan EZK, directie en anderen binnen NCG.

Er is uitgevraagd de maatregelen te scoren (ja=1, nee=0) op haalbaarheid en wenselijkheid en dit te onderbouwen (Bijlage 7). Daarbij is in overleg tussen EZK en NCG ten aanzien van haalbaarheid en wenselijkheid afgestemd dat daarbij gelet wordt op het volgende:

Wenselijkheid	
Perspectief van de bewoner/bewoners	Hoe scoort een maatregel vanuit het perspectief van bewoners (welzijn van burgers).
Veiligheid	Hoe scoort een maatregel t.o.v. de snelheid van de operatie: hoe snel is de operatie afgerond (snelheid bouwen).
Verschillen	Gezien het advies van de commissie Van Geel is het verstandig om ook te kijken naar het effect dat maatregelen (kunnen) hebben op verschillen tussen bewoners.
Verandertijd	Maatregelen die een grote impact hebben maar een omvangrijke verandertijd hebben, bijv. als gevolg van impact op het systeem, zullen minder wenselijk zijn.
Haalbaarheid	
Financieel	Gezien de discussie over de stand van de rijksmiddelen moet de financiële impact van maatregelen meegewogen worden.
Absorptievermogen organisatie/operatie	Hangt in zekere zin samen met facet veiligheid hierboven, maar maatregelen moeten ook geabsorbeerd kunnen worden in de organisatie. Grote systeemwijzigingen zijn dan ook rondom PEAG/Nij Begun uitgesloten.
Uitvoerbaarheid	Hangt wellicht samen met bovenstaande, maar hoe uitvoerbaar zijn genoemde maatregelen. Lopen we in de praktijk ergens tegen onoplosbare problemen op?
Politiek-bestuurlijk	In het huidige politiek-bestuurlijke systeem (met verschillend belegde verantwoordelijkheden en beslisfuncties en het budgetrecht van bijv. de Tweede Kamer), kan men beargumenteren dat iets niet haalbaar is. En vice-versa.
Marktcapaciteit	Scoren van maatregelen t.o.v. wat we denken dat de markt aan kan is belangrijk. Bijvoorbeeld NCG in capaciteit verdubbelen, is dat wel reëel met de huidige arbeidsmarkt? Of IB's meer inzetten bij ontwerpfase: is die capaciteit er? Etc.
Juridisch	Scoren van de maatregelen t.o.v. het huidige juridische kaders. Bijvoorbeeld aanbestedingsrecht ontheffing verlenen.

Voor een aantal thema's konden meerdere gekwantificeerde maatregelen gescoord worden. Dit heeft alles te maken met het feit dat maatregelen t/m stap 8 werden gekoppeld aan individuele risico's, terwijl de thema's bestaan uit gebundelde risico's. Daarmee is voor één thema soms een set aan gekwantificeerde maatregelen beschikbaar.

11. Selecteren van maatregelen t.b.v. implementatie in maatregelen-scenario MJVP

Uit de scores van de maatregelen en de gegeven onderbouwingen volgt dat voor de vijf thema's geen evident onhaalbare of onwenselijke maatregelen aangedragen zijn (Bijlage 8). Andersom geredeneerd: Voor ieder thema is een maatregel te implementeren in het maatregelen-scenario van het MJVP.

Daar waar meerdere maatregelen per thema voorhanden waren is beargumenteerd welke daarvan het beste toegepast konden worden en welke niet.

Thema: Beleid en Politiek

Maatregel	Toelichting
M1: Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29 (achteraf regelen)	In scenario opgenomen: In de praktijk wensen sommige bewoners maatregel 29 graag direct bij de versterking mee te nemen en zien zij M29 niet los van de versterking. Er wordt dan door de bewoner aan de handrem getrokken als dit verzoek niet wordt gehonoreerd. Hoewel een besluit over M29 voor de gehele werkvoorraad nog genomen dient te worden – mede op basis van de uitkomsten van de proef en een nog te ontwikkelen scenario – houdt deze maatregel in dat M29 wordt meegenomen in de versterking als koppelkans op verzoek van de bewoner. Bewoners financiert de kosten zelf of laat deze door NCG voorfinancieren. Deze maatregel is toepasbaar op de gehele scope waar dit risico optreedt en mitigeert het risico volledig
M2: Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan	In scenario opgenomen: Op de max. variant van het risico-scenario wordt aan maatregel 1 deze maatregel toegevoegd. Duidelijker wordt gemaakt hoe (uitvoerings)beleid dient te worden toegepast in de combinatie 'milder, makkelijker, menselijker' enerzijds, en sturen op aantallen anderzijds. Het is reëel te denken dat verduidelijking op dit vlak alle dilemma's zal oplossen, vandaar dat wordt aangenomen dat het risico niet volledig te mitigeren is. Zoals in het risico beschreven is de verwachting dat een dergelijke maatregel vanaf Q2 2025 effect kan hebben.
M: Impactanalyse voorafgaand aan beleidskeuzes: consequenties en scenario's	Niet in scenario: Het denkkader voor de diepteanalyse focust op bestaand beleid en de houding van stakeholders door de mogelijkheid dat er nog nieuw beleid kan komen (bewoners trekken aan de handrem in afwachting tot gunstiger beleid). Nieuw beleid zal altijd bovenop de huidige uitkomst van de diepte analyse komen. Een impactanalyse voorafgaand aan beleidskeuzes heeft enkel nog effect op nieuw beleid, dus is niet toepasbaar voor deze analyse als mitigerende maatregel.

M: Disciplines/staven onderdeel maken van VP **Niet in scenario:** Deze maatregel wordt als onwenselijk bestempeld omdat hij een te grote organisatiewijziging impliceert. Daar waar het kan zijn ondersteunende disciplines al aan de VP's gekoppeld en zit NCG in een proces van netwerkend samenwerken.

M: M29 loskoppelen van de versterking. Kan dan geen koppelkans zijn **Niet in scenario:** Deze wordt als zeer onwenselijk bestempeld, bewoners rekenen (terecht of onterecht) al op het meenemen van M29 in de versterking en dit ongedaan maken zou voor veel weerstand en (korte termijn) vertraging zorgen.

Thema: Interne organisatie

Maatregel	Toelichting
M3: Duidelijkheid bieden t.a.v. rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkprocessen. Daarbij borgen door te monitoren of hiernaar gewerkt wordt en waar nodig bijsturen. Training en opleiding is hierbij een belangrijke sleutel aan de voorzijde	In scenario opgenomen: Deze maatregel richt zich op het aanbrenge van uniformiteit en structuur in werkwijzen binnen NCG. Weliswaar daar waar het kan (aangezien de versterking een veelheid van programma's en werkstromen kent). Om de snelle groei van de organisatie te borgen is voldoende uniformiteit in werken van belang: verdere vastlegging van processen, monitoring op de manier van werken in de praktijk en trainingen en opleidingen. Tot slot is het daarbij van belang dat nieuwe en zittende medewerkers zijn/haar rollen, taken en verantwoordelijkheden kent, maar ook die van collega's (rasci), bijvoorbeeld om te voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat over wie mag beslissen over het al dan niet toepassen van maatwerk binnen de daarvoor gestelde kaders.
M: Besluitvorming bij de projectteams laten	Niet in scenario: Wordt al zo veel mogelijk gedaan
M: Ontwikkel een cultuuromslag waarbij eigenaarschap nummer 1 is	Niet in scenario: <ul style="list-style-type: none"> • NCG zit al in middenin een cultuuromslag (netwerkend samenwerken, naast de bewoner staan) • Zit deels al in M3 • Duurt meerdere jaren

Thema: Interne capaciteit

Maatregel	Toelichting
M4: Vrijstelling wet DBA	In scenario opgenomen: Van deze maatregel is de juridische haalbaarheid twijfelachtig. De maatregel is echter toch meegenomen in de maatregelen-scenario's, omdat bij eventuele handhaving van de wet DBA NCG per direct afscheid moet nemen van een aanzienlijke groep collega's. Door vrijstelling van de wet DBA blijven ZZP'ers bij NCG. In het risico-scenario zit verminderde capaciteit voor Q1-Q3 2025. Dit is niet gedaan in het maatregelen-scenario, omdat in dit scenario de aanneming is dat de wet DBA bij NCG niet wordt gehandhaafd.
M5: In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen, teneinde verloop tijdig op te kunnen vangen, trainings- en meelooperperiodes vóór projecttoekenning plaats te laten vinden én een kleine plus (circa 5%) op de capaciteit te realiseren	In scenario opgenomen: In het maatregelen-scenario gaan we ervan uit dat NCG verloop opvangt. De trainings- en meelooperperiode kan plaatsvinden vóórdat men zelf projecten toegewezen krijgt, i.p.v. ingewerkt worden terwijl men al op een project zit. Goede scholing en toerusting zorgt in het scenario voor een verkorting van de doorlooptijd met 10 weken. Daarnaast realiseert NCG in het maatregelen-scenario een kleine plus op de capaciteit van 5%. De reden voor deze geringe groei is ten eerste dat extra personele capaciteit in Stad & Ommeland niet tot een snellere afronding van de versterkingsoperatie als geheel leidt vanwege de kleinere en minder complexe opgave in dat gebied. Ten tweede biedt fors meer medewerkers aantrekken voor Regiodirectie Eemdelta ook geen soelaas. Collega's in de operatie geven aan dat er onveilige situaties ontstaan voor bewoners van de Gemeente Eemdelta en voor medewerkers op de bouwplaatsen. Dit wordt bevestigd door inspecties op de bouw. Het culminatiepunt is nagenoeg bereikt en slechts op enkele plaatsen is het mogelijk om nog verder op te schalen. Er wordt daarom gerekend met een versnelling t.o.v. het risico van slechts 2 weken per project. Vervolgens werkt dit weer door in het eerder beschikbaar komen van der personele capaciteit voor nieuwe projecten, omdat het voorgaande project eerder klaar is.

Thema: Externe capaciteit

Maatregel	Toelichting
M6: versterkingsadvies upgraden vanuit/door aannemer via de Groninger Maatregelen Catalogus	Soms is het nodig om de kwaliteit van het versterkingsadvies (VA) te verbeteren (zie ook fase 1). Daar waar verbetering van het VA nodig is, accepteren we dat dit in de ontwerpfase plaatsvindt. Met dit gegeven wordt vooraf herstelcapaciteit ingekocht zodat aan de inkoopzijde tijd wordt bespaard. Op dit moment is deze capaciteit nog schaars, maar de verwachting is dat dit medio 2024 verandert. De reductie in doorlooptijd is geschat op 8 weken. Daarmee blijft een groot deel van de vertraging nog over, wat kan worden verklaard uit het feit dat de daadwerkelijke verbetering van het VA altijd plaats zal moeten vinden.
M7: Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven, minimaal 3 jaar vooruit	Door vooraf de planning te delen kunnen eerder knelpunten worden gesignaleerd (beide kanten op). Dit biedt ruimte om waar nodig en mogelijk de planning aan te passen: De NUTS partijen kunnen werk mogelijk naar voren halen. NCG kan een project later opstarten en daarvoor in de plaats met een ander project aan de slag gaan. Omdat per locatie de doorlooptijd van netwerkverbeteringen vaker 18 maanden is vanaf het eerste contact t.o.v. de voorheen afgestemde 12 maanden behelst deze maatregel dat het gesprek tussen NCG, gemeente en NUTS over de projectinhoud en planning in ieder geval 3 jaar vooruitkijkt – aanzienlijk langer vooruit dan nu gebeurt. Aan de voorkant van het project wordt het risico op vertraging hierdoor zoveel mogelijk gemitigeerd, maar er blijft een tekort bij NUTS partijen qua capaciteit aan materiaal en mensen. Inschatting bij NCG is dat met genoemde maatregel vertraging voor sloop-nieuwbouw projecten met 12 weken kan worden beperkt.

Thema: Partners in het proces

Maatregel	Toelichting
<p>M8: Duidelijke (finale) afspraken maken met gemeenten en andere stakeholders over de oplossing voor onuitlegbare verschillen met gemeenten en andere stakeholders.</p>	<p>Min: De afspraken over voor dit risico gehanteerde scope van 1.000 adressen worden op de volgende wijze ingevuld: Bij de helft van de gehanteerde scope van circa 1.000 adressen kan door gemeenten, NCG en woningcorporaties beargumenteerd worden besloten en uitgelegd aan de bewoner dat de inhoudelijke scope niet uitbreidt. Daarmee wordt voor 500 adressen de vertraging van 26 weken volledig voorkomen. Bij de andere helft lukt dit niet en is de vertraging van 26 weken nog volledig aan de orde. Omdat vooraf niet vast te stellen valt welke 500 adressen niet (volledige 26 weken reductie van de vertraging) en welke 500 adressen wel een uitgebreide scope krijgen (geen reductie van de vertraging), is voor alle 1.000 adressen 50% mitigatie toegepast, namelijk -13 weken.</p> <p>Max: De afspraken over voor dit risico gehanteerde scope van 1.000 adressen worden zodanig ingevuld dat sloop-nieuwbouw (zoals beschreven in de bovenkant van dit risico in Fase 2) in geen van de gevallen aan de orde komt, maar op ieder adres uit de scope wordt een oplossing gevonden waarin extra verduurzaming plaats vindt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met de woningcorporaties wordt voorafgaand aan het project, of in een vroegtijdig stadium van het project, de strategie vastgelegd. Afspraken leiden óf tot extra verduurzaming i.p.v. sloop-nieuwbouw. • T.a.v. onuitlegbare verschillen wordt afgesproken geen sloop-nieuwbouw scenario op te laten treden binnen de genoemde scope, maar in alle gevallen extra verduurzaming toe te passen als maximale tegemoetkoming. Verwachting is dat deze afspraken leiden tot verwachting dat de vertraging van 52 weken wordt gereduceerd tot 26 weken.

M9: Duidelijkheid bieden met kaders, spelregels en informatievoorziening over de ruimte die geboden kan worden in het traject t.a.v. inbreng van de bewoner en de tijd die daarvoor beschikbaar is

Er wordt gezorgd voor duidelijkheid over bestaande kaders en spelregels voor NCG en bewoner, waardoor bij de start van- en tijdens het project bij de belangrijke met de bewoner te zetten stappen helder gecommuniceerd kan worden over de ruimte die de bewoner heeft. Met ruimte wordt enerzijds bedoeld welke mogelijkheden er zijn om wensen, ideeën en verwachtingen mee te kunnen nemen in het traject. Anderzijds wordt hier ook mee bedoeld welke tijd hiervoor genomen kan worden en welke planning we met elkaar beogen te realiseren, ook als dat betekent dat een bewoner ervoor kiest om pas later versterkt te worden indien verduurzaming dan direct meegenomen kan worden. Verwacht wordt dat het risico hiermee beperkt kan worden gemitigeerd. Kaders leiden namelijk ook altijd tot nieuwe verschillen of zelfs ontevredenheid, evenals een blijvende behoefte van de bewoner aan maatwerk en het streven van NCG hier waar mogelijk ruimte voor te bieden en kwaliteit voor te leveren. Randvoorwaarde in het geheel is dat alle betrokken stakeholders – niet alleen NCG en de bewoner – hun rug vervolgens recht weten te houden

12. Implementatie van maatregelen in maatregelen-scenario: uitgangspunten

Met de input die t/m de sessies van 10 en 11 april is opgehaald en de validaties bij kennishouders die daarna plaats hebben gevonden is voor de geselecteerde maatregelen kwantificering afgerond.

De geschatte reductie in doorlooptijd die de maatregel oplevert voor versterkingsprojecten wordt voor iedere maatregel toegepast in het scenario. Uitzondering is de maatregel die onder Interne Capaciteit ziet op vrijstelling van de wet DBA. Hierbij geldt als uitgangspunt dat deze de personele capaciteitsdip mitigeert die in het risico scenario wordt gemodelleerd.

De scope input vanuit de sessies is bij de maatregelen niet toegepast bij implementatie in het MJVP maatregelen-scenario. Reden is dat schattingen t.a.v. welk deel van de adressenscope profijt heeft van een maatregel tijdens de sessies soms uitmondde in giswerk: Dit werd zoals eerder aangegeven als complex ervaren. Er wordt daarom als uitgangspunt gehanteerd dat een maatregel toegepast kan worden op de volledige adressenscope die door een risico geraakt wordt.

De uitgangspunten per geïmplementeerde maatregel zijn opgenomen in Bijlage 9.

Aanpassingen settings van het MJVP t.b.v. scenario's

13. Logisch stapelen van risico's: Algemene regels

Het ligt niet voor de hand dat in ieder project tot 7 risico's daadwerkelijk aan de orde zullen zijn en achtereenvolgens tot vertraging zullen leiden. Risico's kunnen min of meer tegelijkertijd optreden en in dat geval kan ook getracht worden deze tegelijkertijd op te lossen.

Daarom is het logisch hiervoor business rules naar het MJVP te brengen, zodat het MJVP modelmatig de juiste instructies krijgt over het toepassen van risico's en maatregelen op adressen en projecten.

Dit is gedaan door t.a.v. de 7 geïmplementeerde risico's eerst algemene business rules op te stellen die gaan over de dominantie van een risico boven de andere risico's en vervolgens specifieke business rules die gaan over de toepassing van vertraging bij voor 52 specifieke risicocombinaties.

De algemene business rules zijn beredeneerd vanuit het moment waarop het risico doorgaans ontstaat in het versterkingsproces, de zgn. mijlpaalstap (Bijlage 3). Voor risico's die ontstaan in dezelfde mijlpaalstap zijn de volgende algemene business rules toegepast:

Onafhankelijke risico's:

Risico's die gedurende het gehele traject kunnen optreden en daarmee te allen tijde bovenop de overige risico's kunnen ontstaan. In dergelijke gevallen zal de vertraging door het onafhankelijke risico bovenop vertraging van overige risico's komen.

R2: B. Interne organisatie	Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgave-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is
R3: C. Interne capaciteit	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren en extern ingehuurde medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA
R7: E. Partners in het proces	Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig voor de te zetten stappen in het proces

Risico's die niet tegelijkertijd aan de orde kunnen zijn:

Op basis van de formulering onderstaande risico's en de daarbij aangegeven adressenscope is te stellen dat risico 4 altijd gaat over om bouwkundig versterken versterkingsscenario's, omdat daar het versterkingsadvies nodig is tijdens de ontwerpfase.

R4: D. Externe capaciteit	Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau (IB)
R5: D. Externe capaciteit	Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed

Bij risico 5 is de adressenscope van het risico sloop-nieuwbouw en is daarmee niet van toepassing op bouwkundig versterken adressen. Daarbij wordt het versterkingsadvies na bepaling van dit versterkingsscenario terzijde gelegd, waarmee reparatie (risico 4) niet aan de orde is.

Kort geformuleerd: Of risico 4 kan aan de orde zijn voor een adres, of risico 5, maar niet beide tegelijk.

Risico's die niet sequentieel optreden:

Risico 1 en 6 gaan beide over de inhoudelijke scope van een project. Uitgangspunt is dat discussies/ gesprekken over de inhoudelijke scope van een project vrijwel altijd samengevoegd worden: Wanneer onder invloed van risico 1 wisselend beleid zorgt voor vertraging in een project, wordt verondersteld dat op min of meer hetzelfde moment gemeenten en/of woningcorporaties wensen en inzichten die zij hebben t.a.v. de projectscope inbrengen. Wanneer beide risico's zich voordoen op een adres of project is de vertraging a.g.v. deze risico's niet sequentieel. Het risico met de meeste vertraging wordt toegepast in het model en het risico met de minste vertraging gaat op in de ander.

R1: A. Beleid en politiek Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten

R6: E. Partners in het proces De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed

14. Logisch stapelen van risico's: Specifieke regels middels combinatietabel

Bij toepassing van de algemene business rules in stap 13 zijn 52 combinaties van risico's mogelijk die kunnen optreden op een adres of project. Voor ieder van deze combinaties zijn middels een combinatietabel de specifieke business rules aan het MJVP gegeven hoe om te gaan met iedere combinatie t.a.v. het stapelen van risico's en de daarmee gepaard gaande vertraging (Aanvullende uitleg t.a.v. de logica / denkwijze per combinatie is te raadplegen in Bijlage 6).

Daarbij geldt:

1: Vertraging van het risico sequentieel op overige vertragingen en daarmee toevoegen aan de planning.

o: Vertraging van het risico niet toevoegen aan de planning. Ontstaan van het risico en oplossen van het probleem kan tegelijk met een ander optredend risico uit de betreffende combinatie plaatsvinden.

R1	Wisselend / nieuw beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten	R2 en R7	Onafhankelijk risico, impact op doorlooptijd
R2	Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgavegestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	R3	Onafhankelijk risico, impact op doorlooptijd en uitvoeringscapaciteit
R3	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar tegen de juiste kwaliteit om het werkaanbod uit te voeren en ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 a.g.v. handhaving wet DBA	R4 en R5	Niet tegelijkertijd aan de orde
R4	Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau (IB)	R1 en R6	Vertraging niet sequentieel, alleen toepassing van hoogste #dgn. vertraging
R5	Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	1 =	Vertraging van het risico sequentieel op de overige vertragingen en daarmee toevoegen aan de planning.
R6	De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed door gemeente en/of woningcorporatie	o =	Vertraging van het risico niet toevoegen aan de planning. (Ontstaan van het risico en oplossen van het probleem kan tegelijk met een ander optredend risico uit de betreffende combinatie plaatsvinden)
R7	Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig voor de te zetten stappen in het proces		

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	#Toegepaste risico's
o	1		o			1	2
	1		o		1	1	3
o	1			1		1	3
	1			o	1	1	3
o			1			1	2
			o		1	1	2
o				1		1	2
				o	1	1	2
o	1		1				2
	1		o		1		2
o	1			o	1		2
	1			o	1		2
o			1				1
o			o		1		1
o				1			1
				o	1		1
1	1						2
	1				1		2
					1	1	2
1						1	2

R1	Wisselend / nieuw beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten	R2 en R7	Onafhankelijk risico, impact op doorlooptijd
R2	Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgedrukt gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	R3	Onafhankelijk risico, impact op doorlooptijd en uitvoeringscapaciteit
R3	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar tegen de juiste kwaliteit om het werkaanbod uit te voeren en ingehuurde medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 a.g.v. handhaving wet DBA	R4 en R5	Niet tegelijkertijd aan de orde
R4	Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau (IB)	R1 en R6	Vertraging niet sequentieel, alleen toepassing van hoogste #dgn. vertraging
R5	Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	1 =	Vertraging van het risico sequentieel op de overige vertragingen en daarmee toevoegen aan de planning.
R6	De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed door gemeente en/of woningcorporatie	0 =	Vertraging van het risico niet toevoegen aan de planning. (Ontstaan van het risico en oplossen van het probleem kan tegelijk met een ander optredend risico uit de betreffende combinatie plaatsvinden)
R7	Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig voor de te zetten stappen in het proces		

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	#Toegepaste risico's
0	1	1	0			1	3
	1	1	0		1	1	4
0	1	1		1		1	4
	1	1		0	1	1	4
0		1	1			1	3
		1	0		1	1	3
0		1		1		1	3
		1		0	1	1	3
0	1	1	1				3
	1	1	0		1		3
0	1	1		0	1		3
	1	1		0	1		3
0		1	1				2
0		1	0		1		2
0		1		1			2
	1			0	1		2

R1	Wisselend / nieuw beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten	R2 en R7	Onafhankelijk risico, impact op doorlooptijd
R2	Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgedrukt gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	R3	Onafhankelijk risico, impact op doorlooptijd en uitvoeringscapaciteit
R3	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar tegen de juiste kwaliteit om het werkaanbod uit te voeren en ingehuurde medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 a.g.v. handhaving wet DBA	R4 en R5	Niet tegelijkertijd aan de orde
R4	Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau (IB)	R1 en R6	Vertraging niet sequentieel, alleen toepassing van hoogste #dgn. vertraging
R5	Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	1 =	Vertraging van het risico sequentieel op de overige vertragingen en daarmee toevoegen aan de planning.
R6	De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed door gemeente en/of woningcorporatie	0 =	Vertraging van het risico niet toevoegen aan de planning. (Ontstaan van het risico en oplossen van het probleem kan tegelijk met een ander optredend risico uit de betreffende combinatie plaatsvinden)
R7	Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig voor de te zetten stappen in het proces		

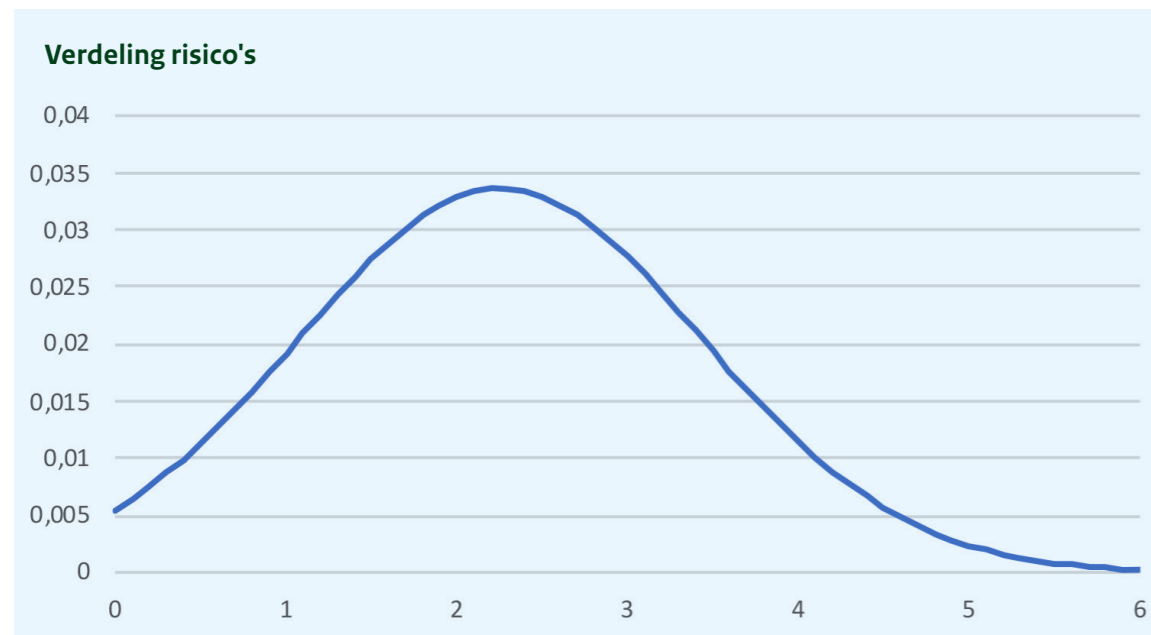
R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	#Toegepaste risico's
1	1	1					3
	1	1			1		3
		1			1	1	3
1		1				1	3
1		1					2
	1	1					2
		1	0				2
		1		1			2
		1			1		2
	1		0			1	3
1	1					1	3

Uit de tabel volgt dat op een adres of project tot een maximum van 4 risico's en de daarmee gepaard gaande vertraging wordt toegepast.

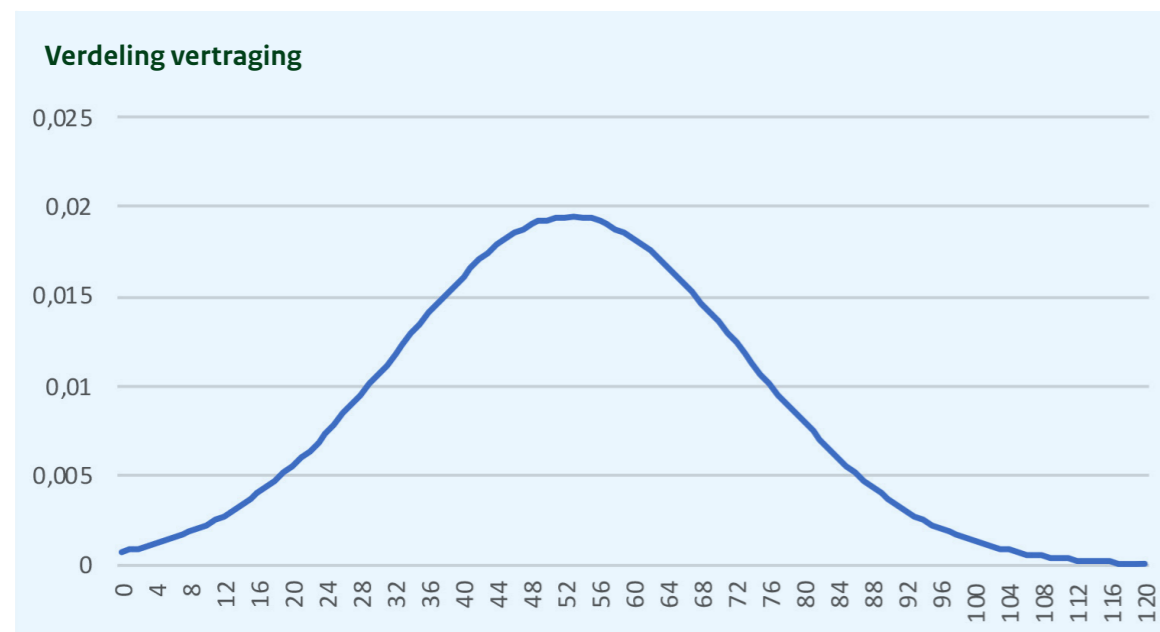
Er heeft een analyse plaatsgevonden van de toekenning van risico's aan scope (aantal risico's per te versterken adres) en van de toekenning van extra doorlooptijd aan scope (hoeveelheid vertraging per te versterken adres).

In de figuur hieronder is de curve van de verdeling van de hoeveelheid toegepaste risico's per adres te zien. De staart aan de linkerzijde van de curve bevat een groot deel van de aangewezen scope in vergelijking tot de staart aan de rechterzijde van de curve: De toepassing van risico's in het model is niet normaal verdeeld, een (te) groot deel van de adressen krijgt 0 tot 2 risico's wanneer dit wordt vergeleken met het deel van de scope dat meer risico's krijgt toegepast. Toekenning van het aantal risico's per adres lijkt in die zin conservatief te zijn.

De toekenning van extra doorlooptijd per adres a.g.v. vertraging door één of meer risico's benadert wél de normaalverdeling. In de figuur rechts is de curve van de verdeling van hoeveelheden vertraging per adres te zien. Bij een perfecte normaalverdeling valt ~68% van de adressen tussen $-\sigma$ en $+\sigma$. In het model ligt dit op 62%. 95,4% van de adressen valt in dit model tussen -2σ en $+2\sigma$.



$\mu = 2,26$ risico's, $\sigma = 1,18$



$\mu = 52,55$ weken vertraging, $\sigma = 20,52$

15. Uitgangspunten t.a.v. uitvoeringscapaciteit

Beschikbare uitvoeringscapaciteit NCG

Het reguliere halfjaarlijkse MJVP wordt naar 31-12-2028 gepland en geeft aan hoeveel uitvoeringscapaciteit naar schatting nodig is om dit te kunnen halen. In de scenario's van de diepteanalyse wordt een vaste einddatum losgelaten. Dit vraagt als input de beschikbare capaciteit over tijd. Om tot een nieuwe capaciteit te komen voor de scenario's zijn twee stappen genomen.

1) Capaciteit 2024

Deze is gelijk gezet aan de hoeveelheden van het lokaal plan van aanpak 2024. Er wordt daarmee van uit gegaan dat de NCG deze hoeveelheden realiseert, maar niet overstijgt.

2) Capaciteit 2025 e.v.

Regio Eemsdelta heeft een meerjarige verwachting afgegeven van de beschikbare capaciteit met daarin een bandbreedte: max., min. en real case. In de scenario's is de real case toegepast.

Regio Stad & Ommeland heeft aangegeven de geplande aantallen van het laatst vastgestelde MJVP jaarlijks te kunnen halen. Deze aantallen zijn daarom voor Stad & Ommeland toegepast als de basiscapaciteit in de scenario's.

De getalsmatige uitgangspunten o.b.v. bovenstaande stappen zijn te raadplegen in Bijlage 15.

Reduceren van capaciteit door vertraging in projecten

Wanneer een project langer duurt als gevolg van een risico (verlenging van de doorlooptijd), wordt in de scenario's verondersteld dat projectmedewerkers hierdoor op een later moment een nieuw project op kunnen starten. De uitvoeringscapaciteit is langer bezet met onderhanden werk.

Uitgangspunt daarbij is dat het oppakken van een nieuw project mogelijk is wanneer mijlpaal 10 (start bouw) van het onderhanden zijnde project is behaald. Vertraging werkt in de scenario's van de diepteanalyse negatief door op de uitvoeringscapaciteit om een nieuw project in MP7 op te kunnen starten:

- Voor ieder scenario wordt berekend wat de gemiddelde procentuele vertraging over alle projecten is.
- Dit percentage wordt vanaf 2025 in het scenario in mindering gebracht op de capaciteit. (capaciteit*(1 - reductie))

Eenvoudig voorbeeld:

Voor een project met een initieel geplande looptijd van 400 dagen loopt MP10 uit met 40 dagen. Daarmee duurt het project 10% langer. De capaciteit voor nieuw op te starten projecten wordt derhalve met 10% gereduceerd.

Voor Regio Stad & Ommeland is de beschreven reductie toegepast op het interne deel van de capaciteit. In deze regio wordt namelijk een deel van de projecten uitgevoerd door externe projectmanagement-bureaus. Verondersteld wordt dat vertraging in extern aangestuurde projecten bij deze bureaus niet leidt tot een afnemende capaciteit voor het opstarten van nieuwe projecten.

In Bijlage 15 zijn ook de getalsmatige details opgenomen van de capaciteitsreductie.

16. Missende plannings

Het baseline MJVP 2024.1 bevat voor 411 adressen in lopende projecten niet een volledige planning. Effect hiervan is dat deze adressen niet meedoen in de doorrekening van de scenario's en daarmee ook geen invloed hebben op de uitkomst (en einddatum van de operatie).

Aanvankelijk betrof dit in totaal 507 adressen, maar door team MJVP kon voor 96 adressen de planning aangevuld worden met standaard doorlooptijden (die ook worden gehanteerd voor te versterken adressen die nog niet in een lopend project zijn opgenomen).

17. Doorrekening scenario's

Na het doorlopen van de hiervoor genoemde stappen zijn de scenario's voor deze diepteanalyse doorgerekend.

Allereerst zijn de boven- en onderkant van het risicoscenario doorgerekend. Daarna zijn de maatregelen zoals in dit rapport beschreven geïmplementeerd in de boven- en onderkant van het risico-scenario, zodat voor het maatregelen-scenario vervolgens ook een boven- en onderkant kon worden doorgerekend.

Gezette stappen zijn door de planners van team MJVP altijd door twee personen gezet, gecontroleerd en bijgehouden.

18. Analyseren geparkeerde risico's voor beide scenario's

Na doorrekening van de scenario's is ingezoomd op de output, zodat de geparkeerde risico's konden worden geanalyseerd. Zoals ook in het rapport is benoemd zijn geen doorrekeningen van deze risico's en maatregelen uitgevoerd in de MJVP-scenario's. In de analyse na doorrekening van de scenario's is voor beide risico's gekeken naar de output die het risico-scenario en vervolgens het maatregelen-scenario aan informatie opleveren over dit risico.

P1: Wisselwoningen (tijdelijke huisvesting) zijn niet tijdig beschikbaar

Hoewel in eerste instantie wellicht verwacht zou kunnen worden dat de onderkant van de bandbreedte in mindere mate knelpunten oplevert dan de bovenkant (minder vertraging, dus kortere bezettingsduur van wisselwoningen), is het tegengestelde aan de orde:

Aan de onderkant van de bandbreedte zijn de knelpunten het grootst. Verklaring hiervoor is dat hier – door minder vertraging in projecten t.o.v. de bovenkant van de bandbreedte – de bouwfase / THV bezettingsperiode van alle projecten minder verspreid raakt over tijd (d.w.z. vaker tegelijkertijd of elkaar deels overlappend in de planning vallen), waardoor een hogere piek in THV-bezetting kant ontstaan. Een tweede reden is dat het voor een projectteam bij minder vertraging eerder mogelijk is om weer een nieuw project op te starten, waardoor opvolgende projecten in dezelfde gemeente dicht op elkaar liggen in de planning. Door de dicht op elkaar liggende of zelfs op elkaar aansluitende THV bezettingsperiodes verlengt dit de piek over tijd.

Uitgangspunten bij analyse THV:

1) **Knelpunten binnen de komende 1,5 jaar**

NCG kent voor het realiseren van THV voor planvorming tot oplevering een looptijd van 1,5 jaar. Ervaring in de praktijk en daarmee uitgangspunt is dat knelpunten in het THV aanbod voorbij deze horizon tijdig kunnen worden opgelost. Daarom wordt ingezoomd op knelpunten binnen de komende 1,5 jaar.

2) **Knelpunten met een tekort van >75**

Tekorten boven 75 wisselwoningen worden meegenomen in de analyse. Enerzijds omdat de afgelopen jaren tot nu toe hebben laten zien dat leegstand 30% á 40% is, ondanks het feit dat inschattingen o.b.v. MJVP i.c.m. projectplanningen duiden op tekorten van meer dan 75 woningen. Anderzijds omdat in de berekeningen achter de gehanteerde grafieken nog niet is meegenomen dat circa o.b.v. historie circa 10% van de adressen zelf in THV voorziet.

3) **Hoogste punt (potentieel) aanbodlijn over tijd stabiel.**

De THV aanbodlijn of potentieel THV aanbodlijn neemt over tijd doorgaans af. Dit heeft te maken met aflopende vergunningen voor wisselwoningenparken en eindigende contracten op huur objecten. Uitgangspunt is dat deze kunnen worden verlengd. Daarmee wordt het hoogste punt voor de THV aanbodcurve aangehouden bij analyse.

Risico-scenario: Knelpunten Groningen en Eemsdelta-Stedelijk

Ten aanzien van het risico op onvoldoende beschikbaarheid van tijdelijke huisvesting (THV) zijn – uitgaand van de gemodelleerde plannings in dit scenario – in twee gemeenten grotere knelpunten te signaleren (Bijlage 16).

Groningen laat het grootste knelpunt zien. Een oplopend tekort vanaf medio 2025 in het THV aanbod, beginnend met 75 tot 100⁴⁴, oplopend tot 375 á 400 wisselwoningen medio 2026. Daarna een dalend tekort tot eind 2027.

Eemsdelta-Stedelijk laat alleen op de onderkant van de bandbreedte een tekort zien van >75 wisselwoningen: Bij aanvang van 2025 is dit circa 110 en dit neemt over dat jaar al sterk af. Vanaf 2026 t/m het eerste kwartaal van 2027 varieert het tekort nog tussen 20 á 80 woningen, daarna is voldoende THV aanbod beschikbaar.

Maatregelen-scenario: Knelpunten Groningen en Eemsdelta-Stedelijk groter

In het maatregelen-scenario zijn zoals op de vorige pagina uitgelegd de knelpunten omvangrijker (Bijlage 16), maar het aantal gemeenten met knelpunten >75 wisselwoningen breidt niet uit.

In Groningen is vanaf start 2025 een tekort van enkele tot 30 wisselwoningen, oplopend tot 375-425 in het tweede kwartaal van 2026. Het tekort loopt stapsgewijs af naar nihil in het derde kwartaal van 2027. Eemsdelta-Stedelijk start 2025 met een tekort van 120-160 wisselwoningen. In de bovenkant van het scenario is dit vanaf het medio 2025 al terug op circa 30 en medio 2026 is geen tekort meer. De onderkant van het scenario laat van 2026 tot begin 2027 tekorten zien die gemiddeld rond 100 liggen.

44 T.a.v. vermelding aantallen steeds bovenkant bandbreedte, onderkant bandbreedte.

THV knelpunten bekend, maatregelen reeds in ontwikkeling:

De hier beschreven knelpunten t.a.v. THV zijn knelpunten die ook naar voren komen – weliswaar in andere aantallen – in het MJVP 2024.1 van mei dit jaar. Deze zijn met de afdeling THV van NCG doorgenomen. In die gesprekken komt naar voren dat NCG en gemeente hiermee bekend zijn en gezamenlijk al werken aan maatregelen. De maatregelen zijn primair gericht op het verhogen van het lokale THV-aanbod.

Maatregelen THV aanbod Groningen:

Bekend is dat het tekort met grote nadruk in de stad Groningen ligt (o.b.v. analyse afdeling THV op dorp/stadsniveau). Hier is een trend te zien van dermate lichte versterkingsmaatregelen die per adres de THV-bezetting in aantallen en duur verlagen/verkorten, hetgeen nog niet in de grafieken opgenomen is. Daarnaast wordt uitgegaan van een grotere mogelijkheid in de stad om zelf THV te verzorgen. Het aanbod zal eind 2024 opgehoogd zijn met 40 wisselwoningen. Aanvullend vinden gesprekken plaats over het gebruik van huur objecten. Verwachting is daarmee een resterend tekort van circa 250 te hebben.

Maatregelen THV aanbod Eemsdelta-Stedelijk:

NCG is in samenwerking met gemeente Eemsdelta en randgemeenten op zoek naar mogelijkheden om het potentiële aanbod op te hogen naar 150 en deze te benutten, waarmee het totale aanbod op 550 wisselwoningen zou komen. Dit aanbod bestaat uit drie deelonderwerpen, te weten 50x permanente bouw, 50x wisselwoningen en 50x vakantiewoningen. Verwachting is daarmee een resterend tekort te hebben van 20 á 50.

P2: NCG medewerkers verlaten richting het einde van de operatie sneller de organisatie dan wenselijk

De omvang van dit risico in relatie tot het werkaanbod is niet volledig in te schatten: Over de eindfase van de versterkingsoperatie is wel aan te geven wat de hoeveelheid resterende versterkingen is, maar er is geen prognose bekend van het tempo waarmee NCG medewerkers mogelijk vertrekken.

Daarom is in het rapport beschreven vanaf wanneer de werkvoorraad aanzienlijk afneemt om een indicatie te geven hoe lang NCG personeel aan zich gebonden zal moeten houden en vanaf wanneer uitstroom in enige mate niet meer volledig op hoeft te worden gevangen om de in het scenario geplande productie te kunnen halen.

Bijlage 1

Uitgangspunten / randvoorwaarden eerste MJVP (nov. 2021)

Tijdens het opstellen van het eerste (concept) MJVP werd berekend of 2028 haalbaar was. Deze berekening bevestigde dat 2028 haalbaar was, uitgaand van een ruime set aan randvoorwaarden:

Uitgangspunt	Aan voldaan?	In retrospectief
Voldoende bouwcapaciteit	V	Tussen 2021 en nu is bouwcapaciteit geen knelpunt geweest.
Tijdig voldoende wisselwoningen op de juiste locaties	V	<p>THV is overwegend geen knelpunt geweest. Vanaf 2020 is vaart gemaakt met de bouw van extra THV locaties zodat tekorten o.b.v. het MJVP voorkomen zouden worden.</p> <p>De overall THV voorraad is adequaat op niveau gebracht, maar op lokaal niveau was in enkele gevallen onvoldoende THV beschikbaar.</p> <p>Aanvullende maatregelen die zijn genomen betreffen het verhogen van de vergoeding voor het zelf regelen van THV, ophoging van het flexibele oproepbaar aanbod en het huren van objecten.</p>
Tijdige planning van vernieuwing en aansluiting op nutsvoorzieningen	X	<p>Bij diverse sloop-nieuwbouwprojecten is vertraging ontstaan omdat netverzwinging niet tijdig gereed kon zijn. Zie ook risico 5 in fase 2.</p> <p>Ook bij af- en aansluiten van adressen ontstaat vaak vertraging van enkele weken a.g.v. tekort aan capaciteit bij nuts-partijen.</p>
Tijdige vergunningverlening (en eventuele ontheffing van ecologieregelgeving)	V	Tussen 2021 en nu is tijdige vergunningverlening door gemeenten geen knelpunt geweest.
Alle typologieën komen z.s.m. beschikbaar.	X	Zie fase 1, typologie aanpak.
Uitval percentage van typologie is 20%	X	Zie fase 1, typologie aanpak: Typologieën kwamen laat of bleven uit.
Uitval percentage van typologie is 20%	X	Zie fase 1, typologie aanpak: 40% is het gemiddelde uitval percentage.
Het aantal uit te voeren herbeoordelingen schat NCG op 3.000.	X	Uiteindelijk zijn circa 3.200 adressen herbeoordeeld, echter hebben circa 7.000 adressen in het voortraject gezeten. Ook duurde het herbeoordelingen-spoor langer dan vooraf de verwachting was (zie ook fase 1, herbeoordelingen).

Uitgangspunt	Aan voldaan?	In retrospectief																								
Voldoende capaciteit voor ontwerp en realisatie	X	<p>Ten opzichte van het eerste MJVP zijn over de periode 2021-2023</p> <p>MP7 planvorming gestart</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>MJVP 2021.1</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>1.000</td> <td>2.384</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>2.385</td> <td>1.050</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>2.431</td> <td>1.822</td> </tr> </tbody> </table> <p>MP11 bouw gereed</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>MJVP 2021.1</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>750</td> <td>661</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>1600</td> <td>1.038</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>2400</td> <td>1.122</td> </tr> </tbody> </table>	Jaar	MJVP 2021.1	Realisatie	2021	1.000	2.384	2022	2.385	1.050	2023	2.431	1.822	Jaar	MJVP 2021.1	Realisatie	2021	750	661	2022	1600	1.038	2023	2400	1.122
Jaar	MJVP 2021.1	Realisatie																								
2021	1.000	2.384																								
2022	2.385	1.050																								
2023	2.431	1.822																								
Jaar	MJVP 2021.1	Realisatie																								
2021	750	661																								
2022	1600	1.038																								
2023	2400	1.122																								
Gemiddelde doorlooptijd Opname & Normering: regulier 7 – 9 maanden, typologie 4 - 6 maanden.	X	Regulier: 9,5 maanden Typologie: 6,8 maanden																								
Gemiddelde doorlooptijd Ontwerp: 10-12 maanden	X	Dit duurt gemiddeld ongeveer 2 keer zo lang: Op dit moment is het gemiddelde van de adressen 566 dagen. Dit gemiddelde loopt echter nog sterk op, omdat een deel van de adressen uit gemeten periode op dit moment de planvorming nog moet afronden.																								
Gemiddelde doorlooptijd Realisatie: kleine projecten 6-7 maanden, grote projecten 12-14 maanden	X V	<p>Kleine projecten: 8,5 maand (in de gemeten periode nog veel sloop-nieuwbouw)</p> <p>Grote projecten: 8,5 maand</p>																								

Bijlage 2

Overzicht ontwikkelingen fase 1: deel terugkijken (d.d. 27 mei 2024)

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
1	jan-20	dec-20	Start en inrichting NCG als uitvoeringsorganisatie	Moeizame start van de inrichting NCG maakte dat versterkingsoperatie langzaam van start ging	<ul style="list-style-type: none"> Start van uitvoeringsorganisatie met mensen die voornamelijk gewend waren aan regie organisatie rol. Er waren nog geen processen, systemen of vaste werklocatie Opstart in Covid periode 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers vertrokken Weinig aandacht voor leren en ontwikkelen Zonder processen was het lastig werken Duurde lang voordat organisatie echt was ingericht 		Ja -> trage opstart. Kwantificering in tijd is niet aan te geven
2	mrt-20	mrt-22	Covid	Mensen inwerken in een tijd dat je elkaar niet fysiek kon zien en ontmoeten	Door Covid werden we gedwongen om thuis te werken	Lastig om als team samen te werken of mensen goed te kunnen begeleiden.		Ja -> niet te kwantificeren
				Fysiek contact met bewoners was niet mogelijk	Door Covid werden we gedwongen om thuis te werken	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging bij opname (MP4) In de uitvoering 1 project stilgezet: was een flat met oudere bewoners die geen fysiek contact wilden met bouwers 		Ja -> niet te kwantificeren
				Maatschappelijke gevolgen in supply chain	Door Covid kwam er een hick up in de supply chain	Achterhaalde offertes: aannemers konden/wilden niet meer uitvoeren voor de eerdere voorwaarden		Ja -> niet te kwantificeren
3	mei-20	heden	Inrichting externe werkstromen	Te weinig resultaten uit externe stroom: BBI	<ul style="list-style-type: none"> Er waren onvoldoende "makkelijke" adressen Door herbeoordelingen droogde de stroom op Volgorde LPVA 	BBI heeft niet opgeleverd wat we hadden verwacht. Ipv de verwachte 1200 adressen zijn er maar 600 adressen uitgezet	600	Ja
				Te weinig resultaten uit externe stroom: 1588	<ul style="list-style-type: none"> Was een planning van de gemeente die ook afhankelijk waren van hun eigen procedures 	Vertroebeld beeld van de realisatie omdat we niet weten hoeveel er wordt opgeleverd. -> in 2021 zijn al veel MP7 geslagen terwijl de adressen nog niet in de planvormingsfase zaten	300	Ja
				Te weinig resultaten uit externe stroom: Tsavo	<ul style="list-style-type: none"> Er waren onvoldoende "makkelijke" adressen Prestatiecontract bleek niet goed stand te houden 	Bureau Tsavo heeft niet geleverd wat we hadden verwacht	800	Ja

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
3	mei-20	heden	Inrichting externe werkstromen	Meer versterkingen WoCo (Woning Corporaties) Groningen	Eind 2021 werden geen versterkingen verwacht voor WoCo panden in Beijum en Lewenborg.	<ul style="list-style-type: none"> In het eerste MJVP verwachtten we destijds nul versterkingen voor 900 adressen. N.a.v. de resultaten vanuit de versterkingsadviezen, wordt er nu voor 550 adressen van deze 900 wel een versterking verwacht. Vertraging bij reguliere typologie beoordelingen door de focus op Veiligheid Voorop. 	550	Ja
04	jan-21	heden	Rol gemeente en invloed LPVA	Regelmatige wisselingen in de volgordes waarop adressen moesten worden opgepakt in het MJVP.	<ul style="list-style-type: none"> Eerste LPVA werd pas eind 2021 opgeleverd. Toen waren er al opdrachten bij IB's in een andere volgorde uitgezet Ook voor gemeentes was het zoeken naar juiste volgordes en omgaan met typologieën Door modellering van het MJVP landden de aangewezen adressen niet altijd juist in het MJVP Wantrouwen richting NCG over uitvoering van het LPVA 	In totaal zijn er voor ruim 9.000 gebiedsadressen één of meerdere wijzigingen in prio codes geweest	9000	Ja (maar let op: niet voor alle 9000 adressen!)
						Verschuivingen kunnen leiden tot verdringing van andere adressen. Wanneer de uitvraag bij IB's al was gedaan verstoorde verandering in volgorde de retourstroom		
05	nov-20	heden	Bestuursakkoord Groningen	Door nieuwe kaders in Bestuursakkoord waren we meer tijd kwijt	<ul style="list-style-type: none"> Het leidde tot 2 hele nieuwe processen: herbeoordelingen en typologie. Veel ruis rondom inrichting blok A en blok B adressen Vanuit bestuursakkoord volgde aanwijzing van NLTH methodiek die relatief complex waren 	Bestuursakkoord was een enorme game changer in de versterkingsoperatie		Ja -> niet te kwantificeren in het algemene stuk (zie wel bij herbeoordelingen en typologie)

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
06	nov-20	dec-22	Tijdvak ontwikkelingen	Adressen meerdere keren opnemen door wijzigingen in tijdvak	<ul style="list-style-type: none"> Erfenis van 3260 adressen die door de NAM geaccordeerd waren maar door CVW niet in opdracht gezet. In 2020 kwam de wijziging van 2018-T2 naar 2018-T5. Wijziging kwam in oktober, maar moest met terugwerkende kracht worden opgepakt v.a. 1 september 2020. Hierdoor moesten VA's opnieuw worden opgepakt. Begin 2021 moesten we adressen opnemen met de 2020-T5 norm. Dit betekende ook een correctie op reeds uitgezette adressen. 	Wijzigingen in tijdvak leidde tot nieuwe kaders voor opname. Ruim 600 adressen hebben een rerun gehad. Naast geld heeft dit veel extra tijd gekost. Totaal is ruwweg een half jaar vertraging opgelopen bij de IB's door rerun	600	Ja
07	mrt-21	heden	Capaciteit van en opdrachten naar IB's	Mismatch tussen uitgezette werkpakketten op risico inschatting versus volgorde LPVA (Lokaal Plan van Aanpak)	<ul style="list-style-type: none"> Voor O&N en bureaus is het logischer en efficiënter om de adressen te sorteren op risico inschatting (P50 en P90) Gemeentes kwamen echter later met een andere volgorde o.b.v. hun eigen LPVA Eenmaal uitgezette werkpakketten konden niet meer worden teruggedraaid. 	De uitstroom strookte niet met retourstroom: adressen werden in een andere volgorde opgenomen dan beoogd		Ja -> deze is niet heel specifiek te kwantificeren
				Kwantiteit gaat ten koste van kwaliteit	In 2021 en 2022 waren de doelstellingen gericht op het halen van aantallen (4000 per jaar). Dit ging helaas meerder malen ten koste van kwaliteit.	Door de slechte kwaliteit zagen we vervolgens de druk verschuiven naar de UO fase waarin de correctie moest plaatsvinden.		Ja -> niet te kwantificeren in aantallen
				De verschillende opname stromen (typologie, klassiek, PA, Veiligheid Voorop) maakten allemaal gebruik van dezelfde capaciteit bij IB's (ingenieursbureaus).	Groep IB's is vastgesteld en kon niet verder worden uitgebreid.	Er ontstond een stuwmeer bij de IB's. Meer opnamestromen leidden dus niet tot een versnelling		Ja -> deze is niet heel specifiek te kwantificeren

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
08	mrt-21	heden	Herbeoordelingen	Proces herbeoordelingen duurt langer en is meer omvattend dan eerst werd aangenomen.	De bestuurlijke afspraken van eind 2020 hebben de mogelijkheid tot herbeoordeling voortgebracht. Echter heeft het niet volledig aan de verwachtingen voldaan.	<ul style="list-style-type: none"> Verwachting was dat 3.200 adressen een herbeoordeling zouden krijgen. Dit is uiteindelijk ook gebeurd, maar er hebben in totaal 7000 adressen in het voortraject gezeten, waarbij NCG in afwachting was van de definitieve keuze van eigenaren. Veel adressen zouden via typologie op-norm worden verklaard, echter was dit niet het geval. Veel adressen zijn alsnog regulier opgepakt wat voor veel vertraging binnen projecten heeft gezorgd, 	600	Ja -> deze is niet heel specifiek te kwantificeren. Gaat vooral om opgelopen vertraging
09	mrt-21	dec-22	Typologie aanpak	Niet (tijdig) aanleveren van typologieën	Het opleveren en accorderen van nieuwe typologieën door TNO-ACVG aan EZK duurde lang waardoor we geen adressen konden aanleveren.	De typologieën zijn uiteindelijk te laat of niet opgeleverd waardoor we er minder voordeel van hebben gehad dan we hadden verwacht. Ondanks dat de deadline voor opname van de woning al was gepasseerd, hebben we gewacht op de typologie, dus extra vertraging. De woningen waren immers zo ingedeeld door het bestuursakkoord dat we moesten volgen.	910	
				Minder typologieën	Niet alle typologieën die door TNO bij de opzet werden onderscheiden zijn ontwikkeld. Er zijn 10 typologieën gefaseerd beschikbaar gekomen en gebruikt door NCG. Enkele typologieën zijn niet (tijdig) opgeleverd en konden daardoor niet gebruikt worden door ingenieursbureaus om tijdig (2023) een beoordelingsrapport op te leveren.	Verwachting bij Bestuursakkoord was 11.000 adressen binnen typologie aanpak oppakken. In werkelijkheid werden dat er 8.900. Dat betekent dat de overige 2.100 toch klassiek moesten worden beoordeeld.	2100	

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
09	mrt-21	dec-22	Typologie aanpak	Hoger uitvalpercentage (uitval: adressen die niet met typologie konden worden beoordeeld vanwege afwijkingen)	Het percentage uitval over het geheel was hoger dan aanvankelijk bestuurlijk werd gedacht. De rijtjeswoningen die vaker seriematig gebouwd zijn pasten beter in een typologie dan de minder uniforme en vaker verbouwde vrijstaande woningen. Bij zowel de 2700 uitval- als de 350 re-review adressen met onjuiste conclusie is vanzelfsprekend geen sprake geweest van een versnelling, omdat deze adressen opnieuw beoordeeld moeten worden middels de Praktijkaanpak/NPR.	Bij verschijnen Bestuursakkoord was de verwachting dat uitval 10% was, maar dit werd uiteindelijk 40%. Deze uitval moest klassiek of via PA worden opgepakt.	3150	
			Tussentijdse aanpassingen (verbeteringen) van typologieën		De toedelingscriteria van de verwachte typologieën en de daadwerkelijke beschrijving in de geleverde rapporten typologieën zijn aangescherpt onder andere op basis van vragen van ACVG en praktijk ervaring vanuit de pilot die gestart is februari 2021. Hierdoor ontstonden verschuivingen in de percentages op basis van de theoretische toedeling.	Er zijn vanuit de praktijk in overleg met TNO/ACVG 7 keer relevante verbeteringen doorgevoerd in het typologieproces. Daarvoor moest NCG vier keer het aanwijzingsdocument voor IB's aanpassen. Hierdoor moesten 3500 dossiers opnieuw worden bekeken en dit leidde tot 500 dossiers die door IB's opnieuw moesten worden beoordeeld. Daarnaast was aanvankelijk de verwachting dat de typologieën inclusief standaard versterkingsmaatregelen geleverd zouden worden. Echter de typologie aanpak zoals gevalideerd en opgeleverd door ACVG en TNO is beperkt gebleven tot het kunnen toedelen en beoordelen.	500	

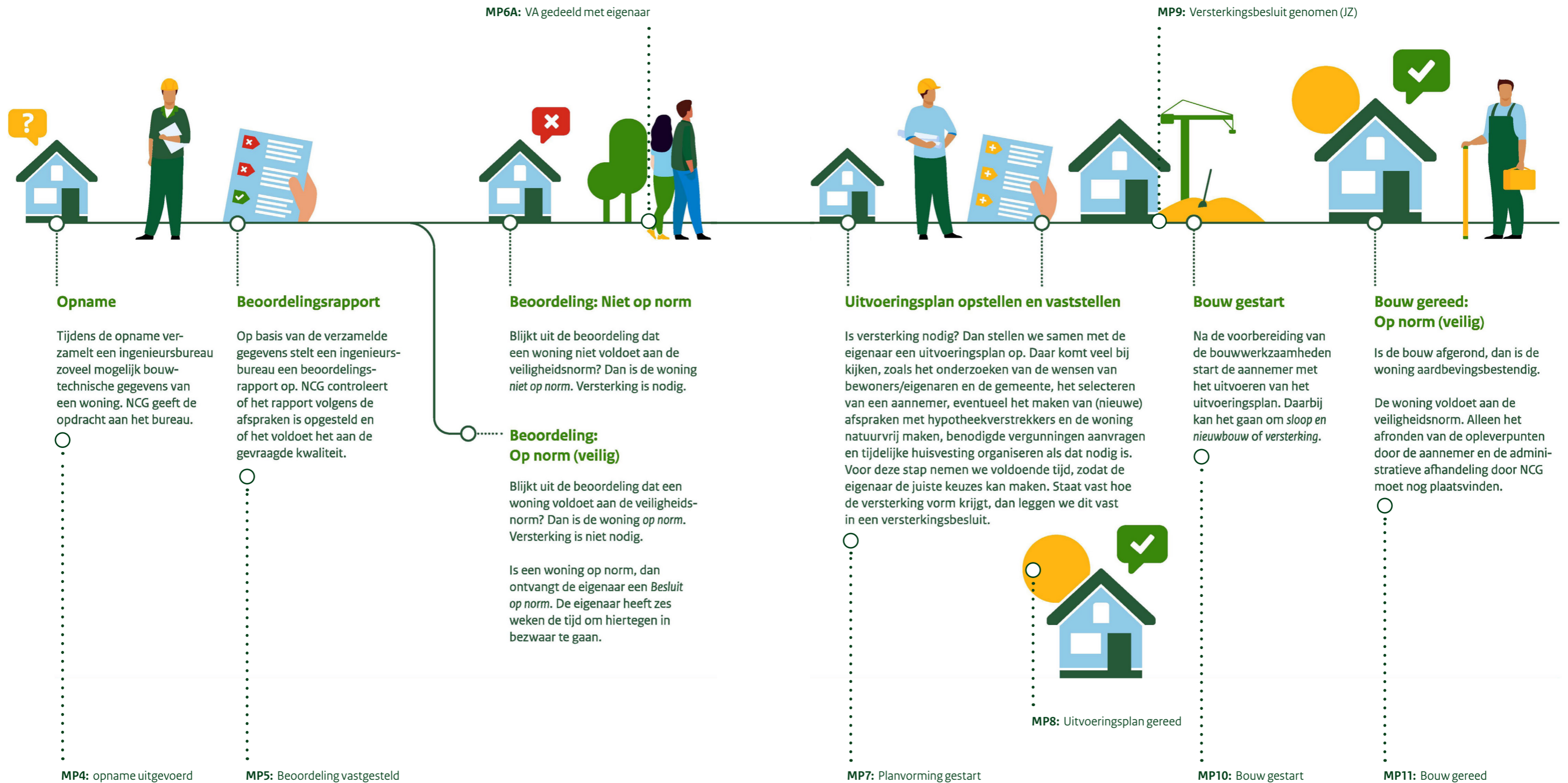
Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
010	jan-22	dec-22	Van proces naar gebied gestuurde organisatie	Veel medewerkers in een nieuwe rol	<ul style="list-style-type: none"> Reorganisatie van proces- naar gebied gestuurd Veel nieuwe mensen in een korte tijd op nieuwe plekken 	Verlies van kennis en moeten wennen in een nieuwe positie		Ja -> niet te kwantificeren
011	jan-23	heden	Veiligheid Voorop	Correctie van oudere typologie opnames door traject Veiligheid Voorop	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn vanuit de praktijk in overleg met TNO/ACVG 7 keer relevante verbeteringen doorgevoerd in het typologieproces. Daarvoor moest NCG vier keer het aanwijzingsdocument voor IB's aanpassen Aanleiding was de analyse van de op norm verklaarde adressen naar aanleiding van de constatering dat er opvallend veel bezwaren werden ingediend en gegrond verklaard op typologie beoordelingen. 	Dit betekende dat 2300 reeds gedeelde en 900 nog liggende dossiers (totaal ca. 3200) opnieuw zijn gereviewd waaruit bleek dat 450 beoordelingen/dossiers evident fout waren (hadden niet op norm mogen verklaard) en overall vertoonde 80% mankementen in de onderbouwing die niet allemaal tot aanpassing van de conclusie hebben geleid. Deze zijn teruggestuurd naar IB's voor aanpassing. De opgelopen vertraging door Veiligheid Voorop is ongeveer 6 maanden.	450	
012	nov-20	heden	Praktijk-aanpak	Uitrol Praktijkaanpak (PA) later dan gepland.	<ul style="list-style-type: none"> Noodzaak van PA kwam later dan eerst verwacht (2022 ipv 2020) Door reorganisatie onvoldoende tijd gehad om uit te werken 	Start Praktijkaanpak (PA) vertraagd en is pas maart 2023 een feit.		Doorlooptijd vanaf uitvraag naar UO blijkt uiteindelijk 4 maanden te zijn (i.p.v. verwachte 2 maanden)
013	apr-23	heden	Uitkomsten en effecten PEAG	PEAG maatregel 6: Duurzaam Herstel, het voorkomen van herhaalschade	Naar aanleiding van de Parlementaire Enquêtecommissie Aardgaswinning Groningen (PEAG), heeft het kabinet 50 maatregelen genomen om de bewoners van de regio Groningen meer perspectief te bieden.	Langere doorlooptijd van 3 - 6 maanden	10-20% van circa 5.000 panden	Ja -> DLT verlengd met 3 - 6 maanden
				PEAG maatregel 28: verduurzaming woningen aardgasvrij- (gereed) maken	Naar aanleiding van de Parlementaire Enquêtecommissie Aardgaswinning Groningen (PEAG), heeft het kabinet 50 maatregelen genomen om de bewoners van de regio Groningen meer perspectief te bieden.	Bewoners zetten de voortgang stop omdat ze (bijvoorbeeld) wachten op inzet M28	Circa 3.200 panden	Ja -> DLT verlengd met 5 - 6 maanden
						Langere doorlooptijd van 5 - 6 maanden		

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
				PEAG maatregel 29: verduurzaming van de panden die niet onder maatregel 29 vallen	Naar aanleiding van de Parlementaire Enquêtecommissie Aardgaswinning Groningen (PEAG), heeft het kabinet 50 maatregelen genomen om de bewoners van de regio Groningen meer perspectief te bieden.	• Afhankelijk van de kaders van maatregel 29 moeten de overige nog te versterken panden worden verduurzaamd met 6 weken extra doorlooptijd.		Ja -> 6 weken extra doorlooptijd
				Commissie Van Geel	De Commissie Van Geel heeft onderzoek gedaan naar hoe het beste om te gaan met 'onuitlegbare' verschillen' die in de loop van de jaren zijn ontstaan.	Indien alle woningen in de werkvoorraad in aanmerking komen voor verduurzaming, inclusief degenen die op norm zijn verklaard en/of al versterkt zijn, dan heeft dit een grote impact op de doorlooptijd van de versterkingsoperatie.		Ja -> (nog) niet te kwantificeren
014	jan-20	heden	Overig	Scope uitbreidingen	Via LOOV (Loket Opname op Verzoek) en SDRA (Seismische Dreigings- en Risicoanalyse) analyses worden nog steeds adressen toegevoegd aan de scope. Deze panden moeten worden beoordeeld en indien niet op-norm ook versterkt.	De scope is sinds eind 2021 toegenomen van 26.919 naar 27.449 Dit is een groei van circa 500 adressen in 2022 en 2023. Deze 500 extra adressen hebben in het MJVP gezorgd voor een groei van 400 extra versterkingen.	400	Ja

Nr.	Van	Tot	Ontwikkeling	Risico	Oorzaak	Gevolg	Aantal adressen	Impact op versterkingsoperatie
014	jan-20	heden	Overig	Tijdelijke Wet Groningen (TWG)	Per 1 juli 2023 is de TwG in werking getreden. De wet heeft als doel om te zorgen voor veilige gebouwen in Groningen. Sinds de inwerkingtreding van de TwG, komt NCG nu met één versterkingsbesluit waarin alle losse besluiten en beslissingen zijn opgenomen en zijn er o.a. maximale doorlooptijden vastgelegd voor de periode tussen het delen van de beoordeling en het slaan van het versterkingsbesluit. De inwerkingtreding- en implementatie van de TwG heeft eerder plaatsgevonden dan oorspronkelijk verwacht (juli 2023 i.p.v. oktober 2023).	De organisatie was nog niet volledig ingericht op het werken volgens de TwG. Zo moesten onder andere interne processen, documentatie en communicatie aangepast worden, maar moesten medewerkers ook nog leren werken volgens de TwG. Om alle aanvragen en versterkingsbesluiten per 1 juli te kunnen verwerken heeft NCG daarom tijdelijk een 'crisisteam' opgezet. Ondanks het werk van het crisisteam, heeft deze vroegtijdige implementatie in beginsel gezorgd voor vertraging in het verwerken van versterkingsbesluiten. Adressen moesten hierdoor (mogelijk) langer wachten op een versterkingsbesluit.		Ja -> Adressen moesten (mogelijk) langer wachten op een versterkingsbesluit.
				Extra capaciteit nodig voor Dorpenaanpak	Ging parallel lopen aan O&N en PA met eigen beoordelingen, kwalitatief onder de maat door geen cap. Review en uitgezet bij IB's die niet de vereiste kwaliteit leveren (bekend binnen NCG).	Onvoldoende capaciteit waardoor het uiteindelijk ook substantiële vertraging heeft opgeleverd.		

Bijlage 3

Versterking in mijlpalen



Bijlage 4

Plan Van Aanpak Diepteanalyse Q2 2024



Bijlage 4: Plan Van Aanpak
Diepteanalyse Q2 2024



Nationaal Coördinator Groningen

Plan Van Aanpak Diepteanalyse Q2 2024

Haalbaarheid afronding versterkingsoperatie per 31-12-2028

Leonard Meinen
Hein Gerben van der Mei

Team MJVP
Nationaal Coördinator Groningen
Groningen

Aanleiding

Op 14 februari 2024 heeft een gesprek plaatsgevonden tussen DGGO, IGM, D-VPG en AD-NCG over de doelstelling van 1400 voor het aantal adressen Bouw Gereed in 2024. In het verlengde hiervan werd gesproken over wat dit betekent voor afronding van de versterkingsoperatie per 31-12-2028¹. Uit de laatste versies van het MJVP kwam namelijk naar voren dat dit alleen haalbaar is indien per 2024 doch uiterlijk 2025 een verdrievoudiging van de productie kan worden gerealiseerd. In het gesprek werd geconstateerd dat onder de huidige inzichten en aannames 2028 niet meer haalbaar is en (onorthodoxe) maatregelen nodig zijn om 2028 mogelijk weer in het zicht te brengen.

Afspraken die in dat licht zijn gemaakt betreffen:

- NCG voert, in nauwe samenwerking met VPG, tot 1 juni een diepteanalyse uit over de haalbaarheid van 2028.
- Hiervoor wordt in maart een plan van aanpak opgesteld.
- Daarbij adviseert SodM over het Plan van Aanpak (start) en over het uiteindelijke resultaat (finish).

Dit document bevat het plan van aanpak voor de uit te voeren diepteanalyse.

Doelstelling

Doelstelling van de diepteanalyse is aan te kunnen geven welke (onorthodoxe) maatregelen kunnen worden genomen om 2028 weer in het zicht te brengen.

Hoofdvraag is daarom:

In hoeverre is de einddatum van de versterkingsoperatie terug te brengen naar 31-12-2028 wanneer haalbaar en wenselijk geachte (onorthodoxe) maatregelen worden getroffen?

Om een antwoord te kunnen geven hierop hebben NCG, VPG en SODM besproken deze analyse in 3 stappen aan te vliegen:

- 1) Terugkijken tot de start van 2021;
- 2) Vooruitkijken naar issues en risico's;
- 3) Vooruitkijken door mitigerende maatregelen te formuleren.

De diepteanalyse dient als opmaat naar een door NCG en VPG gezamenlijk uit te voeren PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) vanaf de zomer van 2024 en kan daarmee worden gezien als de voorbereiding op het "Plan" deel.

¹ Voor afronding van de versterkingsoperatie wordt het moment gehanteerd waarop het laatste adres Bouw Gereed is gemeld door NCG (mijlpaal 11).

Fase 1: Chronologie van de belangrijkste ontwikkelingen in de versterkingsoperatie

Fase 1 kijkt chronologisch terug op hoe de versterkingsoperatie zich heeft ontwikkeld tussen 2021 en nu. Dit heeft als doel beleid en uitvoering een gelijk beeld te geven van belangrijke ontwikkelingen binnen de versterkingsoperatie tijdens de genoemde periode en de stand van de opgave anno nu.

Deelvragen die in dit deel van de diepteanalyse worden beantwoord zijn:

- 1.1) Welke ontwikkelingen zijn te identificeren die effect hebben gehad op de omvang en duur van de versterkingsoperatie?
- 1.2) Welke maatregelen zijn hierop genomen en welk effect hebben deze gehad?

Fase 2: Identificeren van issues en risico's

De tweede fase van de diepteanalyse kijkt vooruit en richt zich op risico's en lopende issues die impact hebben op de duur van de versterkingsoperatie.

Om dit te kunnen doen wordt per issue/risico een inschatting gemaakt van de impact en vervolgens opgenomen in een scenario van het MJVP. Door middel van het werken met scenario's in het MJVP wordt in beeld gebracht wat dit voor het verloop en de einddatum van versterkingsoperatie zou kunnen betekenen.

Deelvragen die in dit deel van de diepteanalyse worden beantwoord zijn:

- 2.1) Welke lopende issues of risico's zijn te identificeren die van invloed zijn op de duur van de versterkingsoperatie?
- 2.2) Wat is voor de afzonderlijke issues en risico's de impact op de duur van de versterkingsoperatie?
- 2.3) Welke einddatum geeft het MJVP aan wanneer een scenario wordt gehanteerd zonder vaste einddatum van de versterkingsoperatie en alle geïdentificeerde issues en risico's optreden?

Fase 3: Maatregelen formuleren & beeldvorming effect op versterkingsoperatie

Ook in fase drie wordt vooruit gekeken. Deze heeft als doel een set (onorthodoxe) haalbaar en wenselijke maatregelen te bieden die de geïdentificeerde risico's en issues deels of volledig mitigeren. Deze maatregelen worden ook in een MJVP scenario opgenomen, waardoor inzicht kan worden verkregen wat de invloed van de maatregelen kan zijn op het verdere verloop en de einddatum van de versterkingsoperatie.

- 3.1) Welke mitigerende maatregelen kunnen worden genomen om de geïdentificeerde issues & risico's te mitigeren c.q. te beperken?
- 3.2) In hoeverre kunnen de afzonderlijke maatregelen naar verwachting een issue of risico mitigeren?
- 3.3) Welke maatregelen zijn te typeren als haalbaar en wenselijk?
- 3.4) Welke einddatum geeft het MJVP aan wanneer een scenario wordt gehanteerd zonder vaste einddatum van de versterkingsoperatie en alle haalbaar en wenselijk geachte maatregelen worden geïmplementeerd?

Scope

De scope van deze analyse is afgekaderd met hoe ver terug- en vooruit wordt / kan worden gekeken naar de belangrijkste ontwikkelingen die leid(d)en tot vergroting² en verbreding³ van de versterkingsoperatie:

- Terugkijken (fase 1) vindt plaats tot januari 2021. Dit is het moment waarop het eerste voldragen MJVP in vergelijkbare vorm als de huidige in een definitieve versie werd gedeeld met de einddatum 31-12-2028. In het half jaar dat hier aan voorafging werden meerdere conceptversies met EZK en Regio gedeeld en werd in het Directeuren Uitvoerings Overleg van 15 juli 2021⁴ in het verslag de afspraak opgenomen dat vanaf dat moment voor NCG, Rijk en Regio het beoogde moment van afronding van de versterkingsoperatie niet langer 2027 maar 2028 was.
- Vooruitkijken (fase 2 en 3) vindt plaats met de kennis die beschikbaar is tot april 2024. Wanneer zonder deze afkadering zou worden gewerkt betekent dit dat voor onvoldoende uitgekristalliseerd beleid (nog nauwelijks geoperationaliseerd of waarover nog besluiten dienen te worden genomen t.a.v. go/no-go) een eigen verwachting moet worden toegepast omtrent impact op de versterkingsoperatie, risico's, beheersmaatregelen en met name MJVP scenariovorming. Dit zou er voor zorgen dat de diepteanalyse een te hoog speculatief gehalte krijgt. NB maatregel 29 uitgevoerd door de NCG wordt in de scenario's wél meegenomen natuurlijk.

Deliverables

Fase 1: Chronologie van de belangrijkste ontwikkelingen in de versterkingsoperatie

- Een weergave van de meest impactvolle ontwikkelingen weggezet in tijd en impact, van 2021 tot aan maart 2024.
- Als onderlegger bij deze tijdlijn per ontwikkeling een uitleg over welke maatregel is / maatregelen zijn getroffen om het issue te mitigeren of verkleinen. Primair kwalitatief, en waar mogelijk inclusief kwantificering.

Fase 2: Identificeren van issues en risico's

- Totaaloverzicht met lopende issues en risico's die van invloed zijn op de duur van de versterkingsoperatie.
- Een MJVP scenario "M29" met als basis MJVP 2024 maart, waarin maatregel 29 separaat wordt toegevoegd om de impact van deze meest recente ontwikkeling te isoleren.
- Doorrekening, analyse en duiding van een MJVP scenario "Max. Issue", waarin in aanvulling op het voorgaande de issues en risico's uit het totaaloverzicht gestapeld zijn opgenomen.

² Vergroting: Verwachting t.a.v. het aantal te versterken adressen.

³ Verbreding: Inhoudelijk per adres meer te verrichten werk en daarmee een toename van de doorlooptijd.

⁴ DOMUS-21187098-v1-verslag_directeuren-uitvoeringsoverleg_15_juli.

Fase 3: Maatregelen formuleren & beeldvorming effect op versterkingsoperatie

- Totaaloverzicht met mitigerende maatregelen per geïdentificeerd issue of risico.
- Geschatte / berekende impact van de afzonderlijke mitigerende maatregelen.
- Onderbouwde score t.a.v. haalbaarheid/wenselijkheid.
- Doorrekening, analyse en duiding van een MJVP scenario “Max. Mitigatie”, met als basis MJVP scenario “Max. Issue” en waarin haalbaar en wenselijk geachte maatregelen gestapeld zijn toegevoegd.

Schematisch weergegeven zijn de op te leveren scenario's als volgt:

Scenario ⁵	Naam (werktitels)	Toelichting
0	MJVP maart 2024	Dient als baseline voor andere scenario's
1	Max Issue	Scenario 0 + kwantitatieve verwerking van alle geïdentificeerde issues en risico's, incl. reële capaciteit Scenario 0
2	Max Issue	Scenario 1 + M29 uitgevoerd door NCG ⁶
3	Max Mitigatie	Scenario 2 + kwantitatieve verwerking van alle mitigerende maatregelen waarvan is vastgesteld dat ze wenselijk en haalbaar zijn

Methode

Fase 1: Chronologie van de belangrijkste ontwikkelingen in de versterkingsoperatie

Deel één van de analyse kijkt terug op hoe de versterkingsoperatie zich heeft ontwikkeld tussen 2021 en april 2024. Er zijn vele ontwikkelingen geweest die hebben geleid tot vergroting en verbreding van de versterkingsoperatie. Naast het onderzoek van de impactvolle ontwikkelingen zal er ook worden gekeken hoe destijds werd omgegaan met deze ontwikkelingen.

Doel is om een tijdlijn met de meest impactvolle ontwikkelingen te maken van de bovengenoemde periode om beleid en uitvoering een gelijk beeld te geven van belangrijkste ontwikkelingen binnen de versterkingsoperatie van afgelopen jaren.

Om hier een goed beeld van te kunnen geven zullen de volgende twee deelvragen worden beantwoord:

- 1.1) Welke ontwikkelingen zijn te identificeren die effect hebben gehad op de omvang en duur van de versterkingsoperatie?
- 1.2) Welke maatregelen zijn hierop genomen en welk effect hebben deze gehad?

⁵ In dit Plan van Aanpak gaan we uit van 3 scenario's. In de praktijk zullen dit er mogelijk meer worden en we beschikken over de benodigde flexibiliteit om hierop in te spelen als de situatie daarom vraagt.

⁶ Input wordt in samenwerking met Team MJVP aangeleverd door trekker van M29 spoor

Ter beantwoording van deze deelvragen zijn de onderstaande stappen te nemen.

1) Inventarisatie ontwikkelingen en maatregelen jan. '21 – mrt. '24:

Er is al een overzicht met ontwikkelingen⁷ die sinds 2021 hebben geleid tot vergroting en verbreding van de opgave. Onderzocht zal worden of er meer van deze overzichten zijn en mogelijk moeten worden samengevoegd. Vervolgens wordt gekeken welke onderwerpen verder moeten worden uitgediept en uitgevraagd hoe hier destijds mee is om gegaan in de vorm van mitigerende maatregelen.

2) Sessies t.b.v. aanvullen en aanscherpen ontwikkelingen en maatregelen:

Om bestaande overzichten aan te vullen en uit te diepen zullen twee sessies worden gehouden. De eerste t.b.v. het aanvullen van het overzicht samen met kennishouders die gedurende deze periode werkzaam zijn geweest bij NCG. De tweede t.b.v. de uitdieping van de geïdentificeerde ontwikkelingen. Naast ontwikkelingen zullen ook de maatregelen worden uitgevraagd die op deze ontwikkelingen zijn toegepast.

Beoogd wordt alle ontwikkelingen zo veel als mogelijk te kwantificeren waar dit nog niet is gedaan, inclusief een toelichting van de kwantificatie t.b.v. het vergroten van de navolgbaarheid. Het geniet de voorkeur dit op data te baseren en te valideren door kennishouders binnen NCG. Indien dit té complex of onmogelijk blijkt (bijv. bij onvoldoende beschikbaarheid van data) wordt uitgeweken naar schattingen, o.b.v. het meest geschikte materiaal en/of met hulp van experts binnen NCG.⁸

Ten aanzien van de genomen maatregelen is het binnen de voor deze analyse beschikbare tijd naar verwachting vaak niet mogelijk ze te isoleren, waardoor het separate effect van een maatregel niet te kwantificeren is. Daarom zullen de effecten van de genomen maatregelen bij het terugkijken naar verwachting primair kwalitatief worden beoordeeld.

Om de informatie zo uniform mogelijk op te halen zal gebruik worden gemaakt van onderstaande tabel. Deze bevat: ontwikkeling, toelichting, kwantificatie, methode van kwantificatie, volledig opgenomen in MJVP ja/nee.

Ontwikkeling	Toelichting	Vergroting	Verbreding	Methode	In MJVP?	Wanneer?	Maatregel(en)
...	...	+1100 te versterken	+100 dgn. doorlooptijd	Vergroting: MJVP Verbreding: Schatting + realisatiedata	Ja	Begin: Eind:	

3) Verwerken resultaten en maken tijdlijn:

Alle resultaten vanuit bestaande overzichten en de sessies met kennishouders zullen worden samengevoegd in een overzicht met de aspecten vanuit bovenstaande tabel.

Dit zal de basis zijn om i.s.m. communicatie een tijdlijn te maken met de meest impactvolle ontwikkelingen en waar mogelijk bijbehorende maatregelen.

⁷ DOMUS-23064601-v1-Grotere_versterkingsoperatie_sinds_2021.

⁸ Tijdens het opstellen van dit PVA werd het startschot gegeven voor de uitvoering van maatregel 29 uit Nij Begun voor lichte versterkingen binnen de NCG scope, beginnend een pilot met circa 300 adressen. Uit deze pilot kan niet tijdig praktijkkennis worden gegenereerd voor de MJVP scenario's in deze analyse. Wél zal maatregel 29 modelmatig in beide scenario's worden opgenomen, door met Kernteam maatregel 28/29 van NCG uitgangspunten uit te denken t.a.v. de adressenscope en doorlooptijden. Uitkomsten van de pilot kunnen op termijn gebruikt worden om de aannames gedaan t.b.v. de scenario's te valideren.

Fase 2: Identificeren van issues en risico's

Fase 2 van de diepteanalyse kijkt vooruit in de tijd naar lopende issues en risico's die invloed hebben op de duur van de versterkingsoperatie. Het kan hier enerzijds gaan over ontwikkelingen die zorgen voor langere doorlooptijden binnen de nu bekende opgave. Anderzijds kan het gaan om ontwikkelingen die zorgen voor verdere vergroting en verbreding van de opgave.

Daarna worden issues en risico's opgenomen in het MJVP scenario "Max. Issue" en doorgerekend, waarmee een beeld wordt gegeven van het verloop van de versterkingsoperatie en de einddatum wanneer als uitgangspunt wordt gehanteerd dat geïdentificeerde issues en risico's werkelijkheid worden.

De volgende deelvragen komen hierbij aan bod:

- 2.1) Welke lopende issues of risico's zijn te identificeren die van invloed zijn op de duur van de versterkingsoperatie?
- 2.2) Wat is voor de afzonderlijke issues en risico's de impact op de duur van de versterkingsoperatie?
- 2.3) Welke einddatum geeft het MJVP aan wanneer een scenario wordt gehanteerd zonder vaste einddatum van de versterkingsoperatie en alle geïdentificeerde issues en risico's optreden?

Ter beantwoording van deze deelvragen zijn de volgende stappen te nemen:

1) Inventarisatie reeds geïdentificeerde issues en risico's:

Door verschillende onderdelen van NCG zijn al issues en risico's geïdentificeerd in de afgelopen maanden. In samenwerking met concern control wordt gekeken welke de productie en daarmee de duur van de versterkingsoperatie raken, teneinde deze in één overzicht onder te brengen.

Ook wordt gekeken in de "RISK challenger" tooling van NCG naar veel genoemde risico's in de lopende projecten van NCG. Daar waar deze invloed hebben op de doorlooptijd van projecten worden deze risico's opgenomen in het totaaloverzicht van de diepteanalyse.

Verwacht wordt daarom de volgende onderdelen van NCG te moeten consulteren t.b.v. het totaaloverzicht: DT, MT, Control, Inkoop, HR, Team MJVP, Gebieden en programma's en afvaardigingen uit projectteams, teamleiding en bewonersbegeleiding.

2) Risicosessie - Aanscherpen en aanvullen:

Met de hiervoor genoemde onderdelen van NCG worden risicosessies gehouden. Startpunt van de sessie is het onder 1 beschreven overzicht. In de sessie zal eerst gewerkt worden aan de aanscherping van reeds geïdentificeerde risico's.⁹

⁹ Bekend is dat de reeds geïdentificeerde risico's in een aantal gevallen aanscherping behoeven. Het gaat daarbij om de formulering van het risico of het kwantificeren van de verwachte impact. Ook is al bekend dat enkele van de genoemde risico's vereist dat deze worden opgeknipt in meerdere zelfstandige risico's.

Hoofdonderdeel van de risicosessie is de identificatie van aanvullende risico's, waarbij aandacht uitgaat naar formulering van het risico en het kwantificeren van de impact.¹⁰ Dit laatste is van groot belang om het risico in een MJVP scenario op te kunnen nemen. Hiervoor moet worden getracht een risico zo veel mogelijk te kwantificeren op basis van specifieke- of aantallen adressen (d.m.v. data analyse of schatting) en de extra verwachte doorlooptijd die bij die adressen ontstaat.

Issue/Risico	Toelichting	Impact	In MJVP 2023.2?
R: Toename S/N	Politieke afweging om voor S/N te kiezen i.p.v. BKV, omdat omliggende adressen ook S/N hebben.	Voor 1200 adressen 240 dgn. extra doorlooptijd.	Nee
I: Stilstand projecten als gevolg van maatregel 29	Eigenaren met M29 verwachten dat dit meegenomen wordt tijdens de versterking.	Bij 45% van alle onderhanden projecten stilstand tot Q4 2024. 200 extra doorlooptijd op 500 adressen.	Nee

3) Doornemen geïdentificeerde risico's met DT en VPG-SODM:

Het totaaloverzicht wordt met DT NCG doorgenomen en daarna neemt NCG deze door met VPG en SODM.

Afhankelijk van de hoeveelheid geïdentificeerde risico's bij stap 2 zal mogelijk de afweging gemaakt moeten worden of alle risico's of een selectie onderdeel moeten zijn van een MJVP scenario (bijv. top 5 met hoogste impact).

4) MJVP scenario "Max Issue" doorrekenen en analyseren:

Team MJVP zal het overzicht met issues en risico's technisch onderdeel maken van het MJVP scenario "Max Issue". Na doorrekenen van het scenario volgt een analyse van de uitkomsten.

De uitkomsten kunnen aanvullende risico's of knelpunten aanwijzen ten aanzien van kritieke capaciteitsgroepen. Deze worden toegevoegd aan het overzicht met risico's.

5) Doornemen uitkomsten en analyse MJVP scenario "Max Issue" met DT en VPG-SODM:

In de driehoek NCG, VPG en SODM wordt doorgenomen wat de uitkomsten van het scenario zijn. O.a. de einddatum in dit scenario van de versterkingsoperatie volgt hier uit en eventuele aanvullende risico's die naar voren komen worden gedeeld.

Hiermee hebben genoemde partijen aan de hand van een overzicht met risico's en een MJVP scenario een gelijk beeld van hoe de versterkingsoperatie zou kunnen verlopen wanneer uit wordt gegaan van een worst-case situatie.

¹⁰ Dit geldt bijvoorbeeld mogelijk ook voor lastig te kwantificeren onderwerpen als leefbaarheid of ruimtelijke kwaliteit. Mogelijk moeten lopende de diepte analyse keuzes worden gemaakt over het al dan niet kwalitatief benaderen van dergelijke onderwerpen.

Fase 3: Maatregelen formuleren en beeldvorming van het effect op de versterkingsoperatie

In fase 3 wordt een totaaloverzicht gecreëerd met mitigerende maatregelen. Per maatregel wordt ingeschat welke bijdrage dit heeft t.a.v. de duur van de versterkingsoperatie (bijv. minder versterkingen, of kortere doorlooptijden) en de haalbaarheid en wenselijkheid voor deze maatregelen wordt onderbouwd aangegeven.

Haalbaar en wenselijk geachte maatregelen worden vervolgens in een MJVP “Max. Mitigatie” scenario opgenomen. Met dit scenario wordt een beeld gegeven van de bijdrage die deze maatregelen kunnen hebben op het verdere verloop en de einddatum van de versterkingsoperatie. Verder geeft dit de mogelijkheid een vergelijking te maken met de einddatum in het “Max. Issue” scenario en de tot nu toe beoogde einddatum 31-12-2028.

Deelvragen die in deze fase aan de orde zijn betreffen:

- 3.1) Welke mitigerende maatregelen kunnen worden genomen om de geïdentificeerde issues & risico's te mitigeren c.q. te beperken?
- 3.2) In hoeverre kunnen de afzonderlijke maatregelen naar verwachting een issue of risico mitigeren?
- 3.3) Welke maatregelen zijn te typeren als haalbaar en wenselijk?
- 3.4) Welke einddatum geeft het MJVP aan wanneer een scenario wordt gehanteerd zonder vaste einddatum van de versterkingsoperatie en alle haalbaar en wenselijk geachte maatregelen worden geïmplementeerd?

Om tot beantwoording te komen zijn de volgende stappen te zetten.

6) Maatregelensessie – Formuleren, kwantificeren, scoren haalbaarheid & wenselijkheid:

Startpunt van de maatregelensessie is het totaaloverzicht van issues en risico's. Met deelnemers van de risicosessie worden mitigerende maatregelen uitgedacht.

Ook hier is van belang (t.b.v. het kunnen opnemen in een MJVP scenario) dat aandacht uitgaat naar het kwantificeren van de impact. Verder dient per maatregel de discussie gevoerd te worden of deze haalbaar en wenselijk is, teneinde dit om te zetten in een score met onderbouwing.

De definiëring van haalbaarheid en wenselijkheid wordt vooraf bewust niet gegeven, omdat het de voorkeur geniet per maatregel met de deelnemers de definitie hiervan te bepalen.

Issue/Risico	Maatregel	Impact	Haalbaarheid	Wenselijkheid	In scenario?
R: Toename S/N	Geen politieke S/N keuzes meer toepassen. + Financiële compensatie + Uitleg aan bewoners	100% mitigatie op 1200 adressen. Daarmee geen extra doorlooptijd.	++ Motivatie score:	+- Motivatie score:	Ja
I: Stilstand projecten als gevolg van maatregel 29	Per Q4 helderheid over uitvoeringskaders M29. + Duidelijke uitleg aan bewoners + Mandaat NCG door te mogen pakken	80% mitigatie op 500 adressen. Nog voor 100 adressen stilstand tot Q2 2025.	+ Motivatie score:	+ + Motivatie score:	Ja

7) Doornemen overzicht maatregelen met DT, VPG & SODM, overeenstemming bereiken over welke op te nemen in MJVP scenario “Max. Mitigatie”:

Bij het doornemen van uitkomsten van de maatregelensessie met DT, VPG & SODM dient consensus te worden bereikt over de haalbaarheid en wenselijkheid van maatregelen en welke maatregelen onderdeel moeten zijn van het MJVP scenario “Max. Mitigatie”.

Afhankelijk van de hoeveelheid issues, risico's en maatregelen zal mogelijk (in aansluiting op stap 3) de afweging gemaakt moeten worden of alle maatregelen of een selectie opgenomen moeten zijn in dit MJVP scenario.

8) MJVP scenario “Max. Mitigatie” doorrekenen en analyseren:

Team MJVP zal de mitigerende maatregelen technisch onderdeel maken van het MJVP scenario “Max. Mitigatie”. Na doorrekenen van het scenario volgt een analyse en duiding van de uitkomsten.

9) Doornemen analyse en duiding MJVP scenario “Max. Mitigatie” met DT, VPG & SODM:

Team MJVP neemt uitkomsten en duiding door met DT en daaropvolgend met VPG & SODM. In deze laatste bijeenkomst zal ook moeten worden afgehecht wat de belangrijkste conclusies zijn van de diepteanalyse, zodat dit kan worden opgenomen in de brief van SMB aan de Kamer.

10) Schrijven rapport:

Gedurende de diepteanalyse wordt gewerkt aan het opstellen van een eindrapport. Tijdens dit proces wordt samen met VPG gewerkt aan inhoudelijke aanscherpingen. Vanaf medio mei wordt er voor gezorgd dat SODM ook mee kan kijken in de uitkomsten tot dan toe.

11) Afronden rapport en verzending naar de SMB en SodM:

Gedurende de diepteanalyse werken bestuurszaken NCG en VPG samen aan een adviesmemo aan de SMB die gelinkt is aan het eindrapport. Gezamenlijk zullen eindrapport en adviesmemo worden aangeboden aan de SMB. Het rapport zal zonder adviesmemo worden aangeboden aan SodM.

Bijlage 5

5 thema's en 7 risico's incl. uitgangspunten t.a.v. vertraging en scope

Hoofdrisico's (na bundelen)

Volgnr nieuw	Thema	Risico	Oorzaak	Gevolg
R1	A. Beleid en politiek	Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie, en de inhoudelijke scope van projecten	<ul style="list-style-type: none"> Er bestaan of ontstaan verschillende interpretaties van de visie, kerntaken en doelstellingen van NCG (e.g. snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan). De verwachtingen bij de bewoner lopen uiteen en leveren onduidelijkheid op voor de operatie van NCG, bijvoorbeeld rondom maatregel 28 en maatregel 29 Beleid dient vrijwel direct ten uitvoering gebracht te worden, terwijl in de praktijk de implementatie in werkprocessen, systemen en bewonerscommunicatie tijd vraagt 	<ul style="list-style-type: none"> Intern is bij NCG nog onvoldoende duidelijkheid over kaders en het werkproces dat doorlopen moet worden Bij de bewoners is onvoldoende duidelijkheid te bieden, waardoor meer discussie dan wenselijk ontstaat Tezamen kost dit onvoorzien meer tijd, waardoor projecten langer duren dan initieel gepland De communicatie met de bewoner is niet (tijdig) voldoende duidelijk
R2	B. Interne organisatie	Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert op gave-gesturd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	<ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheid binnen NCG over rollen, taken en bevoegdheden in staffuncties, projectteams en tussen beide Onvoldoende routine hebben kunnen ontwikkelen in het toepassen van processen vanwege een organisatie die in korte tijd van 400 naar 1.100 medewerkers is gegroeid (zie ook Fase 1 m.b.t. verloop en het inwerken van nieuwe medewerkers) Veelheid en diversiteit van programma's en werkstromen die van elkaar afwijkende processen hebben 	<ul style="list-style-type: none"> Realisatie wijkt af van plannings, waardoor uiteindelijk niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit van ondersteunende afdelingen beschikbaar is op het gewenste moment (Juridische Zaken, Cost Control, Vergunningen, Ecologie, Constructeur etc.) Eigenaarschap is onvoldoende duidelijk belegd waardoor benodigde acties langer duren of aanvankelijk uitblijven. Intern gaat tijd verloren omdat diffusie is wat centraal belegd is en wat decentraal. Projecten lopen daarmee verder uit t.o.v. initiële planning met een lage planstabiliteit tot gevolg Het is lastig om een balans te vinden tussen een uniforme werkwijze en ruimte voor maatwerk, aangezien elke bewoner een eigen aanpak verdient en nodig heeft, terwijl het moeilijk te voorspellen is wanneer gebeurtenissen kunnen versnellen of vertragen

Samen Groningen versterken

Hoofdrisico's (na bundelen)

Volgnr nieuw	Thema	Risico	Oorzaak	Gevolg
R4	D. Externe capaciteit	Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau	<ul style="list-style-type: none"> Het versterkingsadvies is van onvoldoende kwaliteit en daarmee nog niet geschikt om tot een uitvoeringsontwerp te komen. Dit wordt veroorzaakt door ontwikkelingen in het verleden die vandaag nog effect hebben, zoals: <ul style="list-style-type: none"> Door de grote druk op de aantallen lag het accent op kwantiteit en onvoldoende op kwaliteit. Contractueel waren ingenieursbureaus zelf verantwoordelijk voor kwaliteitsborging. Corona en schaarse capaciteit m.b.t. seismische expertise hebben een belangrijke rol gespeeld. Bovendien mochten IB's tijdens de COVID-pandemie enkel niet-destructief onderzoek doen, wat de kwaliteit van de Versterkingsadviezen niet ten goede is gekomen. Als gevolg van bovenstaande moet schaarse capaciteit bij IB's aangesproken worden om de kwaliteit van VA's op niveau te brengen. 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer het VA op enkele punten tekortkomingen heeft – bijvoorbeeld wanneer het in VA aangegeven materiaal voor een oplossing in praktijk niet mogelijk is en ander materiaal nodig is, of wanneer over een belangrijk constructief onderdeel niets bekend is geworden uit de opname van de woning – moet met de aannemer, vaak ook het IB en met gebruik van de GMC de maatregel anders ingetekend en in praktijk gebracht worden of extra controles worden uitgevoerd. Los van het uitwerken van alternatieve oplossingen vraagt dit ook overleg- en bedenktijd met de bewoner. Bovenop het voorgaande kunnen ook (te)veel open einden in het VA gevonden worden (lichtgewicht dakpannen als oplossing op een beeldbepalend pand, zwevende plafonds zonder ingetekende muren, niet-dragende muren als dragend beschouwd). Dit kan er toe leiden dat opnieuw gerekend moet worden aan het VA. Het zoeken naar- en inkopen van capaciteit bij ingenieursbureaus, het opnieuw rekenen aan het VA en de draad daarna opnieuw oppakken met bewoner en andere partijen levert in deze gevallen veel vertraging op

Samen Groningen versterken

Hoofdrisico's (na bundelen)

Volgnr nieuw	Thema	Risico	Oorzaak	Gevolg
R3	C. Interne capaciteit	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurde medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA	<ul style="list-style-type: none"> Vanwege de hoge tijdsdruk is NCG onvoldoende in staat de eigen medewerkers middels training en opleiding de juiste tools in handen te geven om de beoogde toename in productie te kunnen faciliteren Start handhaving wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie) vanaf 2025 leidt ertoe dat opdrachten aan ZZP'ers niet kunnen worden verlengd. Hierdoor stroomt deze groep medewerkers mogelijk eerder uit dan aanvankelijk werd beoogd 	<ul style="list-style-type: none"> De looptijd van projecten wordt langer want: <ul style="list-style-type: none"> Projecten kunnen nog niet starten op het geplande moment Projecten starten met onvolledige projectteams Projecten worden noodgedwongen opgepakt door relatief onervaren medewerkers Projecten worden belegd bij projectteams die al bezet zijn waardoor de ureninzet verdeeld moet worden over meerdere projecten Processen die de projecten faciliteren duren langer De druk op een groep ervaren collega's is hoog en gevreesd wordt dat in de komende 6-12 maanden elastiekjes kunnen gaan knappen NCG werkt als tijdelijk organisatie veel projectmatig aan technische projecten. De geografische locatie brengt extra complexiteit in het vinden van geschikte medewerkers. Een relatief hoog percentage van de loonsom wordt daardoor besteed aan inhuur.

Samen Groningen versterken

Hoofdrisico's (na bundelen)

Volgnr nieuw	Thema	Risico	Oorzaak	Gevolg
R5	D. Externe capaciteit	Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	<ul style="list-style-type: none"> NUTS capaciteit is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen bij de NUTS bedrijven (mensen en materiaal) waardoor langere doorlooptijden voor netwerkverbetering optreden. De NUTS partijen ontvangen wel een planning, maar omdat hier in de praktijk zoveel wordt afgeweken door NCG (zie terugkijken, 'Eerste Lokaal Plan van Aanpak voor de uitvoeringsfase'), wordt er binnen de NUTS nauwelijks gepland o.b.v. deze planning. Beide oorzaken hebben mogelijk vertragingen tot gevolg in de uitvoering van projecten 	<ul style="list-style-type: none"> De start van de bouwfase kan bij sloop/nieuwbouw projecten niet op het geplande moment plaatsvinden, omdat gewacht moet worden op realisatie van netwerkverzekering door NUTS bedrijven
R6	E. Partners in het proces	De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed	<ul style="list-style-type: none"> Moelijk uitlegbare verschillen binnen wijken of buurten leiden ertoe dat regionale overheden, Rijksoverheid, en NCG deze willen wegnemen Woningcorporaties kunnen met behulp van extra geldstromen voor de verduurzaming van adressen (maatregelen 28 en 29) sneller een business case maken voor sloop/nieuwbouw op adressen waar aanvankelijk slechts bouwkundig versterkt zou worden 	<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke verbreding van de initiële scope van projecten leidt tot een langere doorlooptijd van de planvorming- en realisatiefase
R7	E. Partners in het proces	De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces	<ul style="list-style-type: none"> Bewoners verdienen aandacht en oog voor hun behoeften die soms liggen in snel versterkt worden, maar zij willen tegelijkertijd ook voldoende rust voelen om keuzes te maken Verwachtingen over hoe de versterking voor hun adres wordt aangepakt kunnen een rol spelen als gevolg van eigen interpretatie van beleid, in het verleden gedane toezeggingen, of het horen en zien hoe de versterking bij andere bewoners wordt uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer voor het adres van de bewoner uitvoering door- en met NCG niet conform het eigen verwachtingspatroon verloopt roept dit weerstand op bij de bewoner Vertraging treedt dan vaak op bij onderdelen van de planvorming doordat de bewoner: <ul style="list-style-type: none"> Het niet eens is met de wijze van toepassen van koppelingen en/of de eigen (financiële) verplichtingen daarbij niet tijdig gereed wil/kan hebben Niet akkoord gaat met het ontwerp Niet akkoord gaat met de eigen verplichting t.a.v. de koppelingen Niet wil meewerken aan natuurvrij maken Niet tijdelijk naar een wisselwoning wil verhuizen

Samen Groningen versterken

A. Beleid en politiek



Nationaal Coördinator Groningen

Samen Groningen versterken

Beleid en politiek: verhaallijn

Door wisselingen in beleid moeten processen en systemen aangepast worden en is NCG voortdurend tijd kwijt aan afstemming met- en tussen stakeholders, zowel intern als extern. Reeds bestaand beleid – m.n. Nij Begun – zit nog in de implementatiefase.

Het implementeren van nieuw beleid brengt ook onzekerheid met zich mee voor de bewoner. De dialoog met de bewoner vraagt hierdoor extra tijd. Hier speelt ook de vraag onder NCG personeel "Waar zijn we van?" Bij iedere stap die tijdens projecten met de bewoner wordt gezet gaat een dilemma schuil waarin kwaliteit, snelheid, productie en naast de bewoners staan tegen elkaar moeten worden afgewogen.

Ook tijdens de uitvoering van projecten gaat tijd gemoeid met het anticiperen op de inhoudelijke aanpassing van de scope en het uiteindelijke extra werk of zelfs re-work dat moet worden gedaan.

Kenmerkend hierin is maatregel 29, waarbij bewoners afwachten omdat de gemeente nog niet klaar is met het uitwerken en operationaliseren van het beleid. Dit type onvoorziene vertraging is geen onderdeel van projectplanningen.

Samen Groningen versterken

Beleid en politiek: bundeling tot één risico

Risico	Oorzaak	Gevolg
R1 Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie, en de inhoudelijke scope van projecten	<ul style="list-style-type: none"> Er bestaan of ontstaan verschillende interpretaties van de visie, kerntaken en doelstellingen van NCG (e.g. snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan). De verwachtingen bij de bewoner lopen uiteen en leveren onduidelijkheid op voor de operatie van NCG, bijvoorbeeld rondom maatregel 28 en maatregel 29 Beleid dient vrijwel direct ten uitvoering gebracht te worden, terwijl in de praktijk de implementatie in werkprocessen, systemen en bewonerscommunicatie tijd vraagt 	<ul style="list-style-type: none"> Intern is bij NCG nog onvoldoende duidelijkheid over kaders en het werkproces dat doorlopen moet worden Bij de bewoners is onvoldoende duidelijkheid te bieden, waardoor meer discussie dan wenselijk ontstaat Tezamen kost dit onvoorziën meer tijd, waardoor projecten langer duren dan initieel gepland De communicatie met de bewoner is niet (tijdig) voldoende duidelijk
Samenvoeging van:		Niet meegenomen in bundeling risico's:
T4 – Verschillende interpretaties van de visie en doelstellingen van NCG (snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan). Lange doorlooptijd van het primaire proces door interne afhankelijkheden, noodzakelijke flexibiliteit in werkwijze (alle variaties kunnen opvangen).	O9 - Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. De bewoner verwacht dat NCG dit mee kan nemen in de versterking.	T6 – Maatregel 28, Scope van een project verandert door verduurzaming <i>Dit risico is voor het overgrote deel van de Maatregel 28 adressen in beeld en onderdeel van projectplanningen. Ter voorkoming van "dubbel rekenen" van doorlooptijd is er daarom voor gekozen dit risico geen onderdeel te maken van de MVP scenario's.</i>

Samen Groningen versterken

Beleid en politiek: kwantificering van het risico

R1 Wisselend / nieuw beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten

Min	
Mijlpaal	MP7 – MP8
Vertraging	13 weken
Scope	38% van alle versterkingen voor MP8 tot einde Q2 2025
Tijdvak	Vanaf heden tot einde Q2 2025
Knoppen	Doorlooptijd en capaciteit

Max	
Mijlpaal	MP7 – MP8
Vertraging	26 weken
Scope	38% van alle versterkingen voor MP8 tot einde versterkingsopgave
Tijdvak	Beleidswisselingen en onduidelijkheid hierover blijven ook na Q2 2025 aan de orde tot einde operatie.
Knoppen	Doorlooptijd en capaciteit

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min	9 wkn	2 wkn	2 wkn	
Max	18 wkn	4 wkn	4 wkn	
%	69,2%	15,4%	15,4%	

Om de mijlpalen te bepalen waar het wisselende beleid op van invloed is hebben we de input gebruikt vanuit de deelsessies in Martiniplaza. In de strategische sessies is met name gesproken over het dilemma 'waar zijn we van?'

In de operationele en tactische groep wordt het wisselende beleid aangeduid als een vertraging in het proces. De invloed van de beleidswisselingen hebben vooral impact op de fase van de planvorming en het uitwerken van het ontwerp.

Scope:

Om de scope te bepalen is gekeken naar de input die de deelnemers van de sessies hebben gegeven. Hiervan hebben we een gemiddelde genomen wat resulteert in een percentage van 38% van de adressen die nog MP8 moeten behalen. Voor het min scenario is daarbij het uitgangspunt dat er tegen Q2 2025 voldoende richting is geboden t.a.v. het dilemma naast de bewoner staan en kwaliteit leveren vs. snelheid en dat maatregel 29 volledig operationeel en helder is zodat dit handrem-effect er niet meer is.

Min.

De gemiddelde vertraging voor het 'min' scenario komt rechtstreeks uit de input die deelnemers hebben ingevoerd in de Risk Challenger. Hieruit kwam een gemiddelde bandbreedte van 13-26 weken. De extra doorlooptijd voor dit risico ramen we voor de min. variant op 13 weken.

Effectieve implementatie en daarmee gepaard gaande ruimte voor kwaliteit voor de bewoner kan mogelijk zelfs gepaard gaan met een versnelling in de realisatiefase (NB niet meegenomen in scenario), omdat potentiële struikelblokken reeds zijn overwonnen. Ruimhartigheid levert meer werk op, maar leidt wellicht juist tot meer snelheid in het proces.

Max.

We verwachten in het max scenario dat de bewoner hogere verwachtingen blijft houden dan datgeen we kunnen bieden met huidig én nieuwe beleid. Vertragingen door beleidswisselingen blijven bestaan (historisch besef) en gaan in toenemende mate impact hebben op de planvorming.

We passen daarom een scope toe zonder afkapdatum, maar kiezen voor 38% van de versterkingen tot eind van de opgave. De extra doorlooptijd ramen we in dit scenario op 26 weken, de max uit de bandbreedte die in de Risk Challenger gemiddeld naar voren kwam vanuit alle strategische, tactische en operationele groepen.

B. Interne organisatie



Nationaal Coördinator Groningen

Samen Groningen versterken

Interne organisatie: verhaallijn

Er is een risico op vertraging als gevolg van onduidelijkheid over rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en processen in een organisatie die ongekend snel gegroeid is en in een operatie waarin maatwerk de norm is. Medewerkers zijn niet altijd goed in staat om hun functie goed uit te oefenen. Dat maakt NCG onvoldoende geëquipeerd om termijnen binnen besluitvormingsprocessen te behalen en kan leiden tot (grote) vertragingen in het proces.

De oorzaak ligt op meerdere vlakken: Wegens tijdgebrek zorgen de tekortkomingen in het voldoende vakkundig opleiden van personeel er voor dat medewerkers vaak noodgedwongen zonder voldoende begeleiding en kaders worden ingezet. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid over rollen, taken en bevoegdheden. Zowel binnen projectteams als voor staffuncties (en tussen beide). De hoeveelheid aan (en diversiteit van) programma's en werkstromen die afwijkende processen hebben, versterkt de complexiteit waar medewerkers mee te maken krijgen. Tot slot dragen tekortkomingen in systemen er aan bij dat medewerkers minder goed hun taken kunnen uitvoeren.

Dit zorgt voor trage besluitvorming (op alle niveaus), inefficiënte processen en uitloop van projecten. De realisatie wijkt hierdoor af van de planning. Met als gevolg dat uiteindelijk niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit van ondersteunende afdelingen beschikbaar is op het gewenste moment en extra uitloop optreedt.

Samen Groningen versterken

Interne organisatie: bundeling tot één risico

Risico	Oorzaak	Gevolg
R2 Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgave-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheid binnen NCG over rollen, taken en bevoegdheden in staffuncties, projectteams en tussen beide • Onvoldoende routine hebben kunnen ontwikkelen in het toepassen van processen vanwege een organisatie die in korte tijd van 400 naar 1.100 medewerkers is gegroeid (zie ook Fase 1 m.b.t. verloop en het inwerken van nieuwe medewerkers) • Veelheid en diversiteit van programma's en werkstromen die van elkaar afwijkende processen hebben 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie wijkt af van planningen, waardoor uiteindelijk niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit van ondersteunende afdelingen beschikbaar is op het gewenste moment (Juridische Zaken, Cost Control, Vergunningen, Ecologie, Constructeur etc.) • Eigenaarschap is onvoldoende duidelijk belegd waardoor benodigde acties langer duren of aanvankelijk uitblijven. Intern gaat tijd verloren omdat diffusie is wat centraal belegd is en wat decentraal. Projecten lopen daarmee verder uit t.o.v. initiële planning met een lage planstabiliteit tot gevolg • Het is lastig om een balans te vinden tussen een uniforme werkwijze en ruimte voor maatwerk, aangezien elke bewoner een eigen aanpak verdient en nodig heeft, terwijl het moeilijk te voorspellen is wanneer gebeurtenissen kunnen versnellen of vertragen
Samenvoeging van:		
O1 - Onduidelijkheid binnen taken, rollen en bevoegdheden (mismatch profiel en kennis)	T2 - Suboptimale uitvoering van versterkingsprojecten a.g.v. onduidelijkheid t.a.v. rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	T-1: Daadwerkelijke realisatie wijkt sterk af van initiële planning
O2 - Beperkte en/of niet tijdige benodigde capaciteit op de ondersteunende afdelingen binnen NCG beschikbaar, als gevolg van suboptimale planningen.	O6 - NCG is onvoldoende geëquipeerd om termijnen van besluitvormingsproces te behalen en leiden tot verstoppingen in formele besluitvorming rondom mijlpalen.	

Interne organisatie: kwantificering van het risico

R2 - Vertraging als gevolg van onduidelijkheid over rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en processen in een operatie waarin maatwerk de norm is

Min	
Vertraging	10 weken
Scope	38% van de totale scope tot MP11 met uitsluiting van: WoCo, Scholen, Zorg, Dorpshuizen, Eigen Beheer, HEFT/EI, BIEB, Zorgconvenant, 1588
Tijdvak	Dit risico speelt op dit moment in de organisatie en de effecten ervan lopen t/m MP11 in het proces. Het risico is geconcentreerd in de fase tussen MP7-10.
Knoppen	Doorlooptijd (MP7-8: 5 weken, MP8-9: 3 weken, MP9-10: 2 weken)

Max	
Vertraging	22 weken
Scope	38% van de totale scope tot MP11 met uitsluiting van: WoCo, Scholen, Zorg, Dorpshuizen, Eigen Beheer, HEFT/EI, BIEB, Zorgconvenant, 1588
Tijdvak	Dit risico speelt op dit moment in de organisatie en de effecten ervan lopen t/m MP11 in het proces. Het risico is geconcentreerd in de fase tussen MP7-10.
Knoppen	Doorlooptijd (MP7-8: 11 weken, MP8-9: 7 weken, MP9-10: 4 weken)

Scope

De scope voor dit risico betreft 38% van de totale scope tot MP11, gebaseerd op het gemiddelde van wat tijdens de risicosessies door de deelnemers werd aangegeven.

Een groot deel van de programma's zijn uitgesloten in de scope: Tijdens de sessies werd aangegeven dat bij de programma's al enige tijd dedicated teams op werken. Deze mensen hebben meer ervaring, kennen de programmatdetails en werkwijzen en lopen zelf derhalve veel minder tegen dit risico aan.

Vertraging a.g.v. het risico treedt hoofdzakelijk op in de planvormingsfase vanaf MP7 tot aan MP10.

Min.

We zien bij inschatting van de deelnemers bij de risico sessies een gemiddelde doorlooptijd tussen de 10 en 22 weken. De min. variant is derhalve 10 weken t.a.v. doorlooptijd.

Max.

Voor de max. wordt de bovenkant van de bandbreedte gehanteerd, 22 weken. Daarbij is het uitgangspunt dat binnen één project tijdens de planvorming bij meerdere processen dit risico opspeelt.

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min	5 wkn	3 wkn	2 wkn	0 wkn
Max	11 wkn	7 wkn	4 wkn	0 wkn
%	50%	31,8%	18,20%	0%

C. Interne capaciteit



Nationaal Coördinator Groningen

Samen Groningen versterken

Interne capaciteit: verhaallijn

Omdat de productie van versterkingsadviezen en beoordelingsrapporten een kortere doorlooptijd kent dan de doorlooptijd van de ontwerp- plus realisatiefase heeft NCG te maken met oplopend werkaanbod voor de ontwerp- en realisatiefase.

Om de daadwerkelijke versterking in de projecten zo snel mogelijk plaats te laten vinden wordt daarom al sinds 2020 opgeschaald bij NCG. Primair voor functiegroepen die onderdeel zijn van de versterkingsprojecten (projectleiders, projectbeheersers, projectondersteuners, bewonersbegeleiders), maar ook voor functies bij onderdelen die ondersteunend zijn (cost control, ecologen, constructeurs).

Bij NCG wordt de eigen uitvoeringscapaciteit op jaarniveau ingeschat o.b.v. de beschikbaarheid van het personeel dat direct betrokken is binnen projecten en de hoeveelheid adressen die daarmee in te ontwerpfase opgenomen kunnen worden. Daarom speelt name t.a.v. die functies het risico dat deze niet tijdig en tegen de juiste kwaliteit aangewend kunnen worden.

Te meer omdat NCG net als andere organisaties te maken heeft met een krappe arbeidsmarkt, verzuim en verloop. T.a.v. dit laatste wordt bovendien verwacht dat handhaving van de wet DBA vanaf 1-1-2025 een hoge impact kan hebben door een gat te slaan in de bestaande pool aan projectleiders, die voor een aanzienlijk deel bestaat uit ZZP'ers.

Samen Groningen versterken

Interne capaciteit: bundeling tot één risico

Risico	Oorzaak	Gevolg
R3 Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA	<ul style="list-style-type: none"> Vanwege de hoge tijdsdruk is NCG onvoldoende in staat de eigen medewerkers middels training en opleiding de juiste tools in handen te geven om de beoogde toename in productie te kunnen faciliteren Start handhaving wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie) vanaf 2025 leidt ertoe dat opdrachten aan ZZP'ers niet kunnen worden verlengd. Hierdoor stroomt deze groep medewerkers mogelijk eerder uit dan aanvankelijk werd beoogd 	<ul style="list-style-type: none"> De looptijd van projecten wordt langer want: <ul style="list-style-type: none"> Projecten kunnen nog niet starten op het geplande moment Projecten starten met onvolledige projectteams Projecten worden noodgedwongen opgepakt door relatief onervaren medewerkers Projecten worden belegd bij projectteams die al bezet zijn waardoor de ureninzet verdeeld moet worden over meerdere projecten Processen die de projecten faciliteren duren langer De druk op een groep ervaren collega's is hoog en gevreesd wordt dat in de komende 5-12 maanden elastiekjes kunnen gaan knappen NCG werkt als tijdelijk organisatie veel projectmatig aan technische projecten. De geografische locatie brengt extra complexiteit in het vinden van geschikte medewerkers. Een relatief hoog percentage van de loonsom wordt daardoor besteed aan inhuur.

Samenvoeging van:

T6 - De beschikbare personele capaciteit sluit niet aan bij de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteitsbehoefte van NCG.	T9 - Extern ingehuurd medewerkers verlaten i.v.m. wet DBA versneld de organisatie vanaf 1-1-2025
---	--

Interne capaciteit: kwantificering van het risico

Min	
Vertraging	13 weken
Scope	25% zonder MP12 vanaf 2025.1 (uitgezonderd Woco adressen en 1588, Tuikwert, Zandplatenbuurt Zuid)
Tijdvak	DBA: Q1-Q3 2025 Verloop: tot einde operatie
Knoppen	Doorlooptijd: 13 weken Capaciteit (-10% voor ED, S&O extern (?))
Max	
Vertraging	26 weken
Scope	25% zonder MP12 vanaf 2025.1 uitgezonderd Woco adressen en 1588, Tuikwert, Zandplatenbuurt Zuid)
Tijdvak	DBA: Q1-Q3 2025 Verloop: tot einde operatie
Knoppen	Doorlooptijd: 13 weken Capaciteit (-20% voor ED, S&O extern (?))

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min	7	1,5	3,5	1
Max	14	3	7	2
%	53%	12%	27%	9%

Er is niet altijd het juiste personeel beschikbaar op het juiste moment, dit kan liggen aan ondercapaciteit maar ook aan initieel nog de ontbrekende ervaring om een project zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Dit risico kan zowel leiden tot uitstel van de ontwerpfase (project kan niet gestart worden bij MP7) als vertraging tijdens de ontwerp- en realisatie fase (verloop binnen projectpersoneel niet tijdig kunnen vervangen).

Doorlopend capaciteitstekort, niet modelleren:

Het in dit risico gestelde doorlopend tekort aan capaciteit op projecten op te kunnen pakken wordt niet separaat gemodelleerd in het scenario. Reden is dat gebieden zelf de uitvoeringscapaciteit van NCG al hebben ingeschat voorafgaand aan het uitwerken van de MIVP scenario's, waarbij uitgegaan is van een min of meer statische poolomvang t.o.v. de huidige. Dit geldt met name voor Eemsdelta. Bij Stad & Ommeland is zelfs de verwachting dat eventuele tekorten bij NCG kunnen worden opgevangen door projecten extern te beleggen.

Verloop binnen projecten, incl. DBA:

Tijdens projecten kan wel verloop binnen het team optreden. Het laat niet altijd om direct geschikte vervanging te vinden en wanneer vervanging wel gevonden is, dan betekent dit vaak dat deze eerst ervaring op moet doen in zijn/haar functie of met het project. Tijdens de risicosessies is door de deelnemers ingeschat welke vertraging hier mee gemeoid gaat en hoe vaak dit voorkomt. In een separaat risico is ingeschat welke impact de wet DBA kan hebben t.a.v. verloop binnen projectteams. Tegenwoordig wordt ingeschat dat 25% van de adressen/projecten tegen verloop aan loopt vanaf 2025., waarbij een aantal projecten werden uitgesloten.

Min.
13 weken
Treedt op bij 25% van de adressen / projecten.
Uitsluiten: Woco adressen en 1588, Tuikwert, Zandplatenbuurt Zuid

Max.
26 weken
Treedt op bij 25% van de adressen / projecten.
Uitsluiten: Woco adressen en 1588, Tuikwert, Zandplatenbuurt Zuid

Tijdelijke dip capaciteit:

De dip waar de wet DBA voor kan zorgen wordt wel voor dit risico gemodelleerd in de scenario's. Deze is o.b.v. inschattingen HR NCG van dermate acute en forse aard dat mag worden aangenomen dat dit voor beide regio's ook impact heeft op vervanging van medewerkers in de projecten. Uitgangspunt is hier dat A) de projecten afgerond worden door blijvende medewerkers het project over te laten nemen maar B) de vertrekkende ZZP'er niet tijdig vervangen kan worden en er dus minder nieuwe projecten opgestart kunnen worden bij NCG a.g.v. de dubbele belasting op de blijvende medewerkers:

Min.
Impact wet DBA: -10% MP7 capaciteit gedurende Q1 - Q3 2025
Voor S&O dit percentage op het interne deel van de capaciteit

Max.
Impact wet DBA: -25% MP7 capaciteit gedurende Q1 - Q3 2025
Voor S&O dit percentage op het interne deel van de capaciteit

D. Externe capaciteit



Nationaal Coördinator Groningen

Samen Groningen versterken

Externe capaciteit: verhaallijn

Ingenieursbureaus:

Doordat versterkingsadviezen (VA) of beoordelingsrapporten (BR) niet tijdig tegen de juiste kwaliteit beschikbaar zijn is tijdens de ontwerpfase herstel en verbetering nodig door een ingenieursbureau (IB). De afgelopen jaren zijn er verschillende bureaus met wisselende kwaliteit geweest die een bijdrage hebben geleverd aan de versterkingsoperatie, waarbij er tevens verschillende rekenmethodieken zijn toegepast. Daarnaast is bij de interne organisatie een verlegging van focus geweest; van kwaliteit naar kwantiteit, om vervolgens weer te focussen op kwaliteit. Deze aspecten hebben bijgedragen aan een verschil in kwaliteit van de rapporten. De kwaliteit moet vervolgens verbeterd worden tijdens de planvorming, waarbij de schaarse capaciteit van IB's wordt aangeboord. Het zoeken en inkopen van de IB-capaciteit, in combinatie met de tijd die de verbetering vraagt, zorgt voor een langere doorlooptijd tijdens de planfase.

NUTS:

Bij NUTS-partijen is personele capaciteit en materiaal schaars, waardoor doorlooptijden voor het realiseren van netwerkverbeteringen de laatste jaren zijn opgelopen. Hoofdzakelijk bij sloop-nieuwbouw van NCG dienen de netwerkverbeteringen voorafgaand aan de sloop van een gebouw gerealiseerd te zijn. Het risico dat daarbij ontstaat is dat de sloop-nieuwbouw door NCG moet wachten op NUTS, daarmee vertraging veroorzakend van het project.

Externe capaciteit: ingenieursbureaus

Risico	Oorzaak	Gevolg
R4 Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau	<ul style="list-style-type: none"> Het versterkingsadvies is van onvoldoende kwaliteit en daarmee nog niet geschikt om tot een uitvoeringsontwerp te komen. Dit wordt veroorzaakt door ontwikkelingen in het verleden die vandaag nog effect hebben, zoals: <ul style="list-style-type: none"> Door de grote druk op de aantallen lag het accent op kwantiteit en onvoldoende op kwaliteit. Contractueel waren ingenieursbureaus zelf verantwoordelijk voor kwaliteitsborging. Corona en schaarse capaciteit m.b.t. seismische expertise hebben een belangrijke rol gespeeld. Bovendien mochten IB's tijdens de COVID-pandemie enkel niet-destructief onderzoek doen, wat de kwaliteit van de Versterkingsadviezen niet ten goede is gekomen. Als gevolg van bovenstaande moet schaarse capaciteit bij IB's aangesproken worden om de kwaliteit van VA's op niveau te brengen. 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer het VA op enkele punten tekortkomingen heeft – bijvoorbeeld wanneer het in VA aangegeven materiaal voor een oplossing in praktijk niet mogelijk is en ander materiaal nodig is, of wanneer over een belangrijk constructief onderdeel niets bekend is geworden uit de opname van de woning – moet met de aannemer, vaak ook het IB en met gebruik van de GMC de maatregel anders ingetekend en in praktijk gebracht worden of extra controles worden uitgevoerd. Los van het uitwerken van alternatieve oplossingen vraagt dit ook overleg- en bedenktijd met de bewoner. Bovenop het voorgaande kunnen ook (te)veel open einden in het VA gevonden worden (lichtgewicht dakpannen als oplossing op een beeldbepalend pand, zwevende plafonds zonder ingetekende muren, niet-dragende muren als dragend beschouwd). Dit kan er toe leiden dat opnieuw gerekend moet worden aan het VA. Het zoeken naar- en inkopen van capaciteit bij ingenieursbureaus, het opnieuw rekenen aan het VA en de draad daarna opnieuw oppakken met bewoner en andere partijen levert in deze gevallen veel vertraging op

Samenvoeging van:

Niet van toepassing

Samen Groningen versterken

Externe capaciteit: ingenieursbureaus

kwantificering van het risico

Min	
Vertraging	18 weken
Scope	25% van adressen <MP8, PA2.0 uitsluiten
Tijdvak	2024.2 tot einde mp8
Knoppen	Doorlooptijd, capaciteit

Max	
Vertraging	36 weken
Scope	25% van adressen <MP8, PA2.0 uitsluiten
Tijdvak	2024.2 tot einde mp8
Knoppen	Doorlooptijd, capaciteit

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min	28			
Max	36			
%	100%			

De operatie vertraagt doordat versterkingsadviezen of beoordelingsrapporten niet tijdig beschikbaar zijn, van onvoldoende kwaliteit zijn.

Risico is dat de kwaliteit verbeterd moet worden tijdens de planvorming, waarbij de schaarse capaciteit van IB's wordt aangeboord. Het zoeken en inkopen van de IB-capaciteit, in combinatie met de tijd die de verbetering vraagt, zorgt voor een langere doorlooptijd tijdens de planfase.

Deelnemers van de risicosessies hebben aangegeven dat in 25% van de gevallen dit risico optreedt. Dit geldt voor de gehele scope die versterkt dient te worden, voornamelijk is het beeld dat Praktijkaanpak 2.0 rapporten van de juiste kwaliteit zijn.

Dit is gevalideerd met binnen de programma's en de gebieden. De verwachte vertraging die de deelnemers aangeven is 13-26 weken (3x) en 26-52 weken (2x). Op basis van het gemiddelde van wat de deelnemers aangeven, is een min/max van 18-36 weken logisch. Deze vertraging vindt plaats tussen mijlpaal 7 en 8.

Min. 18 weken
Max. 36 weken

Samen Groningen versterken

Externe capaciteit: NUTS

Risico	Oorzaak	Gevolg
R5 Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	<ul style="list-style-type: none"> NUTS capaciteit is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen bij de NUTS bedrijven (mensen en materiaal) waardoor langere doorlooptijden voor netwerkverbetering optreden. De NUTS partijen ontvangen wel een planning, maar omdat hier in de praktijk zoveel van wordt afgeweken door NCG (zie terugkijken, 'Eerste Lokaal Plan van Aanpak voor de uitvoeringsfase'), wordt er binnen de NUTS nauwelijks gepland o.b.v. deze planning. Beide oorzaken hebben mogelijk vertragingen tot gevolg in de uitvoering van projecten 	<ul style="list-style-type: none"> De start van de bouwfase kan bij sloop/nieuwbouw projecten niet op het geplande moment plaatsvinden, omdat gewacht moet worden op realisatie van netwerkverzwaring door NUTS bedrijven

Samenvoeging van:

Niet van toepassing

Samen Groningen versterken



E. Partners in het proces



Nationaal Coördinator Groningen

Samen Groningen versterken



Externe capaciteit: NUTS

Min	
Vertraging	26 weken
Scope	Alleen S/N projecten vanaf Q2 2025
Tijdvak	2025.2 tot einde scope
Knoppen	Doorlooptijd, scope

Max	
Vertraging	52 weken
Scope	Alleen S/N projecten vanaf Q2 2025
Tijdvak	2025.2 tot einde scope
Knoppen	Doorlooptijd, scope

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min			26	
Max			52	
%			100%	

kwantificering van het risico

De operatie vertraagd door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS capaciteit waardoor netwerkverbeteringen niet tijdig gereed zijn.

Scope:

Navraag levert op dat het vrijwel altijd om sloop-nieuwbouw projecten gaat, omdat hier gewacht moet worden tot de netwerkverbeteringen afgerond zijn. S/N projecten die Start Bouw vóór Q2 2025 gepland hebben zijn reeds in afstemming met NUTS partijen en hiervoor wordt van beide kanten uitgegaan dat de projectplanningen van NCG uitgelijnd zijn op NUTS. Daarom worden deze S/N adressen niet meegenomen in de scope.

De uitloop bij NUTS varieert tussen 26 en 52 weken en dit werkt 1-op-1 door op uitstel van Start Bouw bij NCG. Daarmee verlengt dit risico de ontwerpfase.

Min.

26 weken. Valt te rijmen met de toename in doorlooptijd die Enexis de afgelopen jaren kent t.a.v. verbetering. Aanvankelijk was dit 1 jaar en paste dit goed binnen de ontwerpfase van NCG. Tegenwoordig zien we dit vaak uitlopen naar 1,5 jaar.

Max.

52 weken. Gaat uit van toenemende schaarste trafo's en uitvoerend personeel bij NUTS.

Samen Groningen versterken



Partners in het proces: verhaallijn

Vaste partners bij de versterking zijn de bewoner, gemeente, provincie en in een deel van de projecten ook woningcorporaties.

De inhoudelijke scope van projecten kan verbreed worden door inbreng van onze samenwerkpartners gemeenten en woningcorporaties, vaak met de intentie een "plus" te realiseren voor de bewoner om moeilijk uitlegbare verschillen weg te nemen.

Ten aanzien van dit laatste is bij NCG recent een adressenscope in beeld gebracht waarvan wordt ingeschat dat de scope verbreed zou kunnen gaan worden. Het betreft adressen waarvan in de nabije omgeving sloop-nieuwbouw heeft plaatsgevonden. Vooraf is niet vast te stellen of ook op deze adressenscope sloop-nieuwbouw de oplossing wordt voor het wegnemen van verschillen. Een minder zware variant kan bijvoorbeeld zijn dat extra verduurzamingsmaatregelen worden toegepast bij de versterking.

Woningcorporaties hebben met het vrijkomen van aanvullende gelden uit o.a. maatregel 28 en 29 in een aantal gevallen een business case voor sloop-nieuwbouw. We verwachten deze adressen in beeld te hebben en deze zijn gevalideerd door het woco-team. In projecten waar dit aan de orde is verbreedt aldus de opgave en is een langere looptijd te verwachten.

Ook bewoners kunnen de inhoudelijke scope van een project verbreden. Bewoners hebben verwachtingen over het proces en de daadwerkelijke versterking a.g.v. eerder gewekte verwachtingen, in het verleden gedane toezeggingen of wat zij hebben kunnen zien en horen over de versterking op andere locaties. Wanneer de daadwerkelijke uitvoering voor de bewoner anders loopt dan men verwacht kan het zijn dat bewoners aan de rem trekken. Met name bij de te zetten stappen in de ontwerpfase treedt dan vertraging op, met doorwerking naar de realisatiefase. Soms met impact op de voortgang van het gehele project. Om de verwachtingen van de bewoner tegemoet te kunnen komen en voortgang te houden kan dit betekenen dat de inhoudelijke scope van het project verbreedt.

Partners in het proces: bundeling tot één risico

R6 De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed door gemeente en/of woningcorporatie

Risico	Oorzaak	Gevolg
R6 De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed	<ul style="list-style-type: none"> • Moeilijk uitlegbare verschillen binnen wijken of buurten leiden ertoe dat regionale overheden, Rijksoverheid, en NCG deze willen wegnemen • Woningcorporaties kunnen met behulp van extra geldstromen voor de verduurzaming van adressen (maatregelen 28 en 29) sneller een business case maken voor sloop/nieuwbouw op adressen waar aanvankelijk slechts bouwkundig versterkt zou worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke verbreding van de initiële scope van projecten leidt tot een langere doorlooptijd van de planvorming- en realisatiefase

Samenvoeging van:

Niet van toepassing



Samen Groningen versterken

Partners in het proces: bundeling tot één risico

R7 Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces

Risico	Oorzaak	Gevolg
R7 De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces	<ul style="list-style-type: none"> • Bewoners verdienen aandacht en oog voor hun behoeften die soms liggen in snel versterkt worden, maar zij willen tegelijkertijd ook voldoende rust voelen om keuzes te maken • Verwachtingen over hoe de versterking voor hun adres wordt aangepakt kunnen een rol spelen als gevolg van eigen interpretatie van beleid, in het verleden gedane toezeggingen, of het horen en zien hoe de versterking bij andere bewoners wordt uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer voor het adres van de bewoner uitvoering door- en met NCG niet conform het eigen verwachtingspatroon verloopt roept dit weerstand op bij de bewoner • Vertraging treedt dan vaak op bij onderdelen van de planvorming doordat de bewoner: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Het niet eens is met de wijze van toepassen van koppelmans en/of de eigen (financiële) verplichtingen daarbij niet tijdig gereed wil/kan hebben ◦ Niet akkoord gaat met het ontwerp ◦ Niet akkoord gaat met de eigen verplichtingen t.a.v. de koppelmans ◦ Niet wil meewerken aan natuurvrij maken ◦ Niet tijdelijk naar een wisselwoning wil verhuizen

Samenvoeging van:

Niet van toepassing



Samen Groningen versterken

Partners in het proces: kwantificering van het risico

R6 De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed door gemeente en/of woningcorporatie

Min	
Hoeveel vertraging	26 weken
Scope	- Onuitlegbare verschillen S&O: 680 - Onuitlegbare verschillen ED: 250 - Woco adressen, scenario C, ratio ≥ 0,7: 100
Tijdvak	n.v.t.
Knoppen	Doorlooptijd + capaciteit

Moeilijk uitlegbare verschillen:
In de minimale variant van dit risico wordt uitgegaan van een adressenscope waarvan door kennishouders in de gebieden wordt ingeschat dat hier in potentie verbreding van inhoudelijke projectscope kan optreden a.g.v. verschillen in wijken/buurten. Deze lijsten bevatten situaties die reiken van geringe aanvullende verrichtingen voor NCG t.a.v. openbare ruimte, tuinen en objecten tot aan het uitvoeren van sloop-nieuwbouw voor adressen waarop BKV of zelfs op-norm van toepassing is. Voor de te hanteren extra doorlooptijd wordt de onderkant van de bandbreedte gehanteerd die is aangereikt door deelnemers van de risicosessies.

Min.
Raadpleging regio's levert op dat het gesprek t.a.v. wegnemen van de verschillen voor gehanteerde adressenscopes niet in alle gevallen hoeft / zal leiden tot sloop-nieuwbouw. De lichtere variant is dan meer gericht op het treffen van extra verduurzamingsmaatregelen en/of het faciliteren van zaken in openbare ruimte en tuinen. Voor de min. variant wordt hier van uit gegaan.

Woningcorporatie adressen:
Voor een set woningcorporatie adressen met scenario C, ratio ≥ 0,7 wordt verwacht dat de businesscase voor sloop-nieuwbouw in zicht komt met aanvullende gelden. Echter, daar waar recent al enige verduurzaming plaats heeft gevonden of andere investeringen in de objecten zijn gedaan ligt sloop-nieuwbouw minder voor de hand. Dan is een lichte variant van scope verbreding een logischer uitgangspunt (bijvoorbeeld extra verduurzaming tijdens de versterking). Aldus is dit onderdeel van deze min. variant. t.a.v. uitbreiding scope vanuit woningcorporaties.

Max.
Voor de maximale variant wordt voor de eerder genoemde adressenscopes er van uit gegaan dat sloop-nieuwbouw wel aan de orde komt.

Bron moeilijk uitlegbare verschillen:
DT stukken S&O en ED & besproken met Rijkswaard van Slochteren en Gert Jan Rotmensen

Bron woco adressen:
Lijst met adressen WoCo die zich voor MP8 bevinden, met Scenario C: 0,7 ratio. Deze lijst is beoordeeld door het WoCo team op de mogelijkheid tot het overstappen op S/N.

Max	
Hoeveel vertraging	52 weken
Scope	- Onuitlegbare verschillen S&O: 680 - Onuitlegbare verschillen ED: 250 - Woco adressen, scenario C, ratio ≥ 0,7: 100
Tijdvak	n.v.t.
Knoppen	Doorlooptijd + capaciteit

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min	21wkn			5wkn
Max	42wkn			10wkn
%	80%			20%

Partners in het proces: bewoner

R7 Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces

Min	
Hoeveel vertraging	10 weken
Scope	20% van de versterkingen
Tijdvak	Tot einde scope
Knoppen	Doorlooptijd + capaciteit

kwantificering van het risico

Wanneer de daadwerkelijke uitvoering door en met NCG niet conform verwachting van de bewoner verloopt, kan het zijn dat bewoners in de weerstand schieten of meer tijd nodig hebben om een vervolgstap te kunnen zetten. Vertraging treedt dan met name op in de ontwerpfase, weliswaar bij variërende processtappen:
- Bewoner is het niet eens met wijze van toepassen koppelmans
- Bewoner heeft meer tijd nodig voor overwegingen rondom aanvullende verduurzamingswensen bovenop Maatregel 28/29 (koppelmans).
- Bewoner heeft eigen bijdrage t.b.v. koppelmans niet tijdig gereed (hypotheekverhoging/inbreng eigen geld of subsidie)
- Bewoner kiest (Groninger Model) voor een overbezette aannemer
- Bewoner gaat niet akkoord met ontwerp
- Bewoner wil niet meewerken aan natuurvrij maken
- Bewoner wil niet naar de tijdelijke huisvesting.

In de opsomming komt naar voren dat vaak gaat om extra tijd die de bewoner nodig heeft t.a.v. koppelmans: De bewoner heeft meer tijd nodig voor het verkennen van de eigen wensen en het kunnen doorvoeren daarvan in de plannen rondom de versterking.

Dit werkt in veel gevallen door naar de realisatiefase. Hier gaat het dan om de daadwerkelijke extra tijd die dit kost om de koppelmans te realiseren. Aanvullend daarop betreft het ook situaties waarin de bewoner niet akkoord gaat met oplevering en derhalve niet terug wil verhuizen en de veel voor komende situatie dat de bewoner aangeeft niet terug te kunnen/willen verhuizen omdat de eigen ingekochte of aan te brengen voorzieningen niet tijdig gereed zijn (nieuwe vloer, gordijnen, etc.)

Wat tot slot in toenemende mate speelt, is dat bewoners uit de beschikbare bouwpool (Groninger Model, inkoopstrategie met minimale aanbestedingsduur) kiezen voor de aannemer met een volle planning en bij die keuze blijven. Capaciteit is dan niet het probleem, want overige aannemers uit de pool hebben ruimte. De voorkeur van de bewoner leidt er toe dat de vertraging optreedt in de vorm van een langere ontwerp- en realisatiefase, wachtend op ruimte in de planning bij de aannemer.

Scope:
O.b.v. wat is aangegeven in de sessies i.c.m. een check in de vertragingreden in BKG (historische data) wordt er van uitgegaan dat dit risico optreedt bij 20% van de adressen die versterkt moeten worden.

Min. 10 weken
Tijdens de risicosessies kwamen twee bandbreedtes naar voren: een kleine meerderheid noemde 4 tot 13 weken, de rest koos 13 tot 26 weken vertraging. Na het raadplegen van de regio's kwam naar voren dat de vertraging die gepaard die gaat met dit risico in ieder geval wel rond 13 a 15 weken ligt. Bovendien treedt dit in praktijk vaak meermaals op als issue. De bewoner heeft dan op verschillende onderdelen meer tijd nodig. Derhalve is na overleg met de gebieden besproken dat een bandbreedte van 10 (min) tot 20 (max) weken logisch is.

Max. 20 weken

Max	
Hoeveel vertraging	20 weken
Scope	20% van de versterkingen
Tijdvak	Tot einde scope
Knoppen	Doorlooptijd + capaciteit

Vertraging per fase

MP stap	7-8	8-9	9-10	10-11
Min	7wkn	2wkn		1wkn
Max	14wkn	4wkn		2wkn
%	70%	20%		10%

P. Geparkeerde risico's



Nationaal Coördinator Groningen

Samen Groningen versterken



Geparkeerde risico's

Twee risico's zijn geparkeerd en worden na het uitdraaien van ieder scenario belicht:

- NCG personeel schaal in de eindfase van de versterkingsopgave mogelijk sneller af dan wenselijk:
 - Het werkaanbod in de staart van de operatie volgt uit doorrekening van de scenario's
 - Er is geen kwantitatief materiaal beschikbaar gekomen binnen NCG dat als prognose kan dienen voor een eventueel hoger verlooppercentage rond de eindfase van de versterkingsoperatie.

Risico	Oorzaak	Gevolg
NCG personeel schaal in de eindfase van de versterkingsopgave mogelijk sneller af dan wenselijk.	Daardoor zullen medewerkers NCG verlaten, of verlaten medewerkers met de noodzakelijke kennis en ervaring de organisatie.	Een mismatch tussen de inrichting van de NCG organisatie en de taak in de eindfase, te weinig capaciteit beschikbaar, zal leiden tot vertraging.

Samen Groningen versterken



Geparkeerde risico's

Twee risico's zijn geparkeerd en worden na het uitdraaien van ieder scenario belicht:

- THV niet tijdig beschikbaar:
 - Vaak een lokaal probleem (dorp, buurt). MJVP kan inzoomen tot op gemeente niveau.
 - MJVP laat dit zien aan de achterkant, dus o.b.v. hoe de projecten gepland zijn.
 - Is THV nog wel een risico op verdere vertraging als projecten uitgesmeerd raken over tijd? (zie historie, waarin we tekorten verwachtten en door verschuivingen met leegstand te maken kregen)

Risico	Oorzaak	Gevolg
Tijdelijke huisvesting is niet tijdig beschikbaar: Door suboptimale planningen ontstaat er een piek in werkelijke THV die groter is dan de THV capaciteit van dat moment. Of Eigenaar, die THV zelf regelt, heeft geen onderkomen geregeld bij start werkzaamheden	1. Dynamiek in de projecten 2. Systeenvulling THV vanuit projecten onvoldoende accuraat. 3. Niet tijdig beschikbaar krijgen vergunning THV 4. Inflexibiliteit van het team THV regels voor THV 5. Niet tijdig keuze van de locatie bouw THV vastgesteld 6. Vanuit project blijken extra versterkingsmaatregelen nodig te zijn, waardoor de behoefte aan langer/meer THV ontstaat.	1. Eigenaar/bewoner kan niet uit het te versterken pand vertrekken. Bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging op de planning en de fasering 2. Ontevreden bewoners 3. Discussie met de gemeente

Samen Groningen versterken



Bijlage 6

Logica t.a.v. stapeling 52 verschillende risicocombinaties

Nr.	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	#Toegepaste risico's
1	0	1		0			1	2
2		1		0		1	1	3
3	0	1			1		1	3
4		1			0	1	1	3
5	0			1			1	2
6				0		1	1	2
7	0				1		1	2
8					0	1	1	2
9	0	1		1				2
10		1		0		1		2
11	0	1			0	1		2
12		1			0	1		2
13	0			1				1
14	0			0		1		1
15	0				1			1
16					0	1		1

Nr.	
1	Bij discussie over inhoudelijke scope met bewoner (R7) vindt dit vaak vooraan in het project direct al plaats. Daarmee gecombineerd vertraging a.g.v. RTV en processen (R2) gedurende de ontwerpfase. Tegelijkertijd kan dan herstel VA opgepakt worden omdat dit ook vooraan in de ontwerpfase al direct opgepakt moet worden.
2	Wanneer gemeente/woco de inhoudelijke scope verbreedt (R6) komt dit vaak vooraan in de ontwerpfase naar voren. Herstel VA (R4) kan dan tegelijkertijd.
3	Bij S-N projecten (R5) valt de discussie rondom beleid (R1) vaak weg. Voor S-N zijn de wetgeving en kaders NCG namelijk voldoende helder.
4	NUTS netweroverberingen zijn aan de orde, dus gaat het hier om een S-N project gaan. Oppakken NUTS risico vindt vooraan in de ontwerpfase plaats en valt daarmee gelijktijdig met het oppakken van de overige optredende risico's.
5	Voorin ontwerpfase vindt verbetering VA plaats (R4). Tegelijkertijd kan onduidelijkheid rondom en oplossen van R1 worden opgepakt.
6	Scope verbreding gemeente (R6) tegelijk oppakken met herstel VA (R4). Eerstgenoemde duurt het langst en daarmee gaat R4 op in R6.
7	In S-N projecten (R5) en valt de discussie rondom beleid (R1) vaak weg. Voor S-N zijn de wetgeving en kaders NCG namelijk voldoende helder.
8	Inhoudelijke scope wordt in R6 uitgebreid. Wanneer de inhoudelijke scope mogelijk verbreedt (R6 en R7) naar S-N treedt direct het NUTS-risico op en kan dit tegelijk opgepakt worden. Bij uitbreiding naar minder dan S-N speelt netwerkverbetering geen rol.
9	Verbetering VA noodzakelijk (R4). R2 treedt onafhankelijk hiervan op.
10	Wanneer gemeente/woco de inhoudelijke scope verbreedt (R6) komt dit vaak vooraan in de ontwerpfase naar voren. Herstel VA (R4) kan dan tegelijkertijd.
11	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.
12	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.
13	Voorin ontwerpfase vindt verbetering VA plaats (R4). Tegelijkertijd kan onduidelijkheid rondom en oplossen van R1 worden opgepakt.
14	Scope verbreding gemeente (R6) tegelijk oppakken met herstel VA (R4). Eerstgenoemde duurt het langst en daarmee gaat R4 op in R6.
15	In S-N projecten (R5) valt de discussie rondom beleid (R1) vaak weg. Voor S-N zijn de wetgeving en kaders NCG namelijk voldoende helder.
16	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.

Nr.	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	#Toegepaste risico's
17	1	1						2
18		1				1		2
19						1	1	2
20	1						1	2
21	0	1	1	0			1	3
22		1	1	0		1	1	4
23	0	1	1		1		1	4
24		1	1		0	1	1	4
25	0		1	1			1	3
26			1	0		1	1	3
27	0		1		1		1	3
28			1		0	1	1	3
29	0	1	1	1				3
30		1	1	0		1		3
31	0	1	1		0	1		3
32		1	1		0	1		3

Nr.	
17	Discussie over wisselend beleid treedt op (R1) en R2 treedt onafhankelijk op.
18	Uitbreiding scope (R6) treedt op en onafhankelijk daarvan treedt R2 op.
19	Uitbreiding scope (R6) treedt op en onafhankelijk daarvan treedt R7 op.
20	Discussie over wisselend beleid treedt op (R1) en R7 treedt onafhankelijk op.
21	A.g.v. vertraging door de drie 3 onafhankelijke risico's wordt verwacht dat tegelijkertijd getracht zal worden R1 en R4 op te lossen.
22	A.g.v. vertraging door de drie 3 onafhankelijke risico's wordt verwacht dat tegelijkertijd getracht zal worden R4 op te lossen. Alsnog kan dan gemeente daarbovenop wel het gesprek starten de inhoudelijke scope uit te breiden. Indien dit naar de max. variant gaat komt ook R4 te vervallen.
23	Drie onafhankelijke risico's treden op. In S-N projecten (R5) valt de discussie rondom beleid (R1) vaak weg. Voor S-N zijn de wetgeving en kaders NCG namelijk voldoende helder.
24	Drie onafhankelijke risico's treden op. In S-N projecten (R5) valt de discussie rondom beleid (R1) vaak weg. Voor S-N zijn de wetgeving en kaders NCG namelijk voldoende helder. Indien dit naar de max. variant gaat komt direct de NUTS-vraag (R5) aan de orde
25	Voorin ontwerpfase vindt verbetering VA plaats (R4). Tegelijkertijd kan onduidelijkheid rondom en oplossen van R1 worden opgepakt.
26	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) en vervalt R4. Wanneer gesprek over uitbreiding scope conform de min. variant plaatsvindt, dan is uitgangspunt dat gelijktijdig herstel VA (R4) kan plaatsvinden.
27	Vertraging a.g.v. onvoldoende capaciteit t.b.v. een project is vaak bij- of voor start project al aan de orde (R3). Na bemensing van het project wordt geconstateerd dat R5 aan de orde is.
28	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.
29	Voorin ontwerpfase vindt verbetering VA plaats (R4). Tegelijkertijd kan onduidelijkheid rondom en oplossen van R1 worden opgepakt.
30	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) en vervalt R4. Wanneer gesprek over uitbreiding scope conform de min. variant plaatsvindt, dan is uitgangspunt dat gelijktijdig herstel VA (R4) kan plaatsvinden.
31	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.
32	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.

Nr.	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	#Toegepaste risico's
33	0		1	1				2
34	0		1	0		1		2
35	0		1		1			2
36			1		0	1		2
37	1	1	1					3
38		1	1			1		3
39			1			1	1	3
40	1		1				1	3
41	1		1					2
42		1	1					2
43			1	0				2
44			1		1			2
45			1			1		2
46			1				1	2
47		1		0			1	3
48	1	1					1	3

Nr.	
33	Voorin ontwerpfase vindt verbetering VA plaats (R4). Tegelijkertijd kan onduidelijkheid rondom en oplossen van R1 worden opgepakt.
34	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten en vervalt R4. Bij gespreksvoering uitbreiding conform de min. variant is uitgangspunt dat herstel VA tegelijkertijd in gang wordt gezet.
35	Voorin ontwerpfase vindt verbetering VA plaats (R4). Tegelijkertijd kan onduidelijkheid rondom en oplossen van R1 worden opgepakt.
36	Bij uitbreiding van de scope conform de max. variant ontstaan S-N projecten (R6) is de NUTS vraag direct in beeld en gaat in tandem met R5. Wanneer in R6 de inhoudelijke scope wordt uitgebreid conform de min. variant dan vervalt R5.
37	R1 treedt op naast 2 onafhankelijke risico's
38	R6 treedt op naast 2 onafhankelijke risico's
39	R6 treedt op naast 2 onafhankelijke risico's
40	R1 treedt op naast 2 onafhankelijke risico's
41	R1 treedt op naast 1 onafhankelijk risico
42	R2 treedt op naast 1 onafhankelijk risico
43	R4 treedt op naast 1 onafhankelijk risico
44	R5 treedt op naast 1 onafhankelijk risico
45	R6 treedt op naast 1 onafhankelijk risico
46	2 onafhankelijke risico's
47	R4 treedt op naast 2 onafhankelijke risico's
48	R1 treedt op naast 2 onafhankelijke risico's

Bijlage 7

Toetsingskader haalbaarheid en wenselijkheid (invultemplate)

(d.d. 6 mei 2024)

Nr.	Volgnr nieuw	Thema	Risico	Oorzaak
1	R1	A. Beleid en Politiek	Wisselend / nieuw beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie en de inhoudelijke scope van projecten.	Wisselingen in beleid, de introductie van nieuw beleid en onduidelijkheid daarover mede als gevolg van politiek positie spel tussen rijk en regio leidt tot: Verschillende interpretaties in- en extern van de visie, kerntaken en doelstellingen van NCG (snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan) Communicatie met de bewoner niet (tijdig) voldoende duidelijk Implementatie Nij Begun nog in volle gang, met o.a. tot gevolg onduidelijkheid rondom maatregel 28 en maatregel 29 (bewoner kijkt kat uit de boom) Beleid dient vrijwel direct ten uitvoering gebracht te worden, terwijl in praktijk implementatie in werkprocessen, systemen en bewonerscommunicatie tijd vraagt – niet alleen bij de NCG, maar ook bij bijv. de gemeenten, denk aan de omslag naar gebiedsgericht werken
2	R2	B. Interne organisatie	Aanhoudende vertraging als gevolg van onduidelijkheid over rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en processen in een operatie waarin maatwerk de norm is	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheid binnen rollen, taken en bevoegdheden in staffuncties, projectteams en tussen beide. • Onvoldoende geëquipeerd zijn door tekortkomingen in systemen en het opleiden van personeel. • Veelheid en diversiteit van programma's en werkstromen die van elkaar afwijkende processen hebben. • Lastige balans tussen uniforme werkwijze en ruimte voor maatwerk – elke bewoner verdient/behoeft een eigen aanpak en het is lastig te voorspellen wanneer er iets gaat gebeuren dat versnelt/vertraagt
3	R3	C. Interne capaciteit	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar tegen de juiste kwaliteit om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren en extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA	<ul style="list-style-type: none"> • Vanwege de hoge tijdsdruk is NCG onvoldoende in staat de eigen medewerkers middels training en opleiding de juiste tools in handen te geven om de beoogde toename in productie te kunnen faciliteren. Mocht dit wél lukken dan is bovendien de huidige max. van 1100 formatieplaatsen beperkend • Start handhaving wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie) vanaf 2025 leidt er toe dat opdrachten aan ZZP'ers niet kunnen worden verlengd. Hierdoor stroomt deze groep medewerkers mogelijk eerder uit dan aanvankelijk werd beoogd

Nr.	Gevolg	Maatregel	Toepasbaarheid/Beoogd effect	Haalbaar	Wenselijk
1	Intern is nog onvoldoende duidelijkheid over kaders en het werkproces dat doorlopen moet worden. Naar de bewoner is onvoldoende duidelijkheid te bieden waardoor meer discussie dan wenselijk ontstaat. Tezamen kost dit onvoorzien meer tijd waardoor projecten langer duren dan initieel gepland.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impactanalyse voorafgaand aan beleidskeuzes: consequenties en scenario's 2. Disciplines/staven onderdeel maken van VP => gebiedsgericht werken = gebiedsgericht beslissen 3. Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29, achteraf regelen (bijv. Financiering) moet ook een optie zijn. 4. M29 loskoppelen van de versterking. Kan dan geen koppelkans zijn 5. Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan 	<p>Totale resterende scope voor MP8 Beoogde versnelling: 13 weken</p> <p>Nog geen eenduidige scope bepaling. Beoogde versnelling: 22 weken</p> <p>25% van de adressen. Beoogde versnelling: 13 weken</p> <p>Alle adressen die tot jan '25 MP8 moeten slaan. Beoogde versnelling: 13 weken</p> <p>Alle adressen die nog naar MP11 gaam Beoogde versnelling: 165 dagen</p>	1/0	1/0
2	Realisatie wijkt af van plannen, waardoor uiteindelijke niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit van ondersteunende afdelingen beschikbaar is op het gewenste moment (Juridische Zaken, Cost Control, Vergunningen, Ecologie, Constructeur etc.). Daarnaast is het eigenaarschap onvoldoende duidelijk belegd waardoor benodigde acties langer duren of aanvankelijk uitblijven. Intern gaat tijd verloren omdat diffuus is wat centraal belegd is en wat decentraal. Projecten lopen daarmee verder uit t.o.v. initiële planning met een lage planstabiliteit tot gevolg.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personeel beter inlichten over de kaders en mogelijkheden. Door gebrek aan kennis wordt er teveel geroepen zonder voldoende inzicht in de werking van deze kaders 2. Besluitvorming bij de projectteams laten/achteraf controle/teambreed maken met interne adviseurs 3. Ontwikkel een cultuuromslag waarbij eigenaarschap nummer 1 is 	<p>Geldt voor de gehele scope die nog MP11 moet slaan. Beoogde versnelling: 90 dagen</p> <p>Scope vanaf MP7 t/m MP10. Beoogde versnelling: 90 dagen</p> <p>De gehele scope m.u.v. de programma's 1588, WoCo, HEFT/EI, EB, BIEB en C&I. Beoogde versnelling: 90 dagen</p>	1/0	1/0
3	De looptijd van projecten wordt langer: <ul style="list-style-type: none"> • Projecten kunnen nog niet starten op het geplande moment • Projecten starten met onvolledige projectteams • Projecten worden opgepakt door relatief onervaren medewerkers • Projecten worden belegd bij projectteams die al bezet zijn waardoor de ureninzet verdeeld moet worden • Processen die de projecten faciliteren duren langer • De druk op een groep sterkhouders is hoog en de vrees is dat in de komende 6-12 maanden elastiekjes kunnen knappen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vrijstelling wet DBA 2. In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen 	<p>Gaat over 46% van de totale scope. Beoogde versnelling: 9 maanden</p> <p>Gaat over totale scope Beoogde versnelling: 90 dagen</p>	1/0	1/0

Nr.	Volgnr nieuw	Thema	Risico	Oorzaak
4	R4	D. Externe capaciteit	Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) / Beoordelingsrapport (BR) door een ingenieursbureau (IB)	<ul style="list-style-type: none"> Versterkingsadvies of beoordelingsrapport is van onvoldoende kwaliteit en daarmee nog niet geschikt om tot een uitvoeringsontwerp te komen. Tijdens de planvorming moet dan schaarse capaciteit bij IB's aangeboord worden om de kwaliteit te verbeteren.
5	R5	D. Externe capaciteit	Netwerkverbeteringen NUTS en infra zijn niet tijdig gereed	<ul style="list-style-type: none"> NUTS capaciteit is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen bij de NUTS bedrijven i.c.m. lange doorlooptijden bij netwerkverbetering. De operatie vertraagd door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS capaciteit. De NUTS partijen ontvangen wel een planning, maar omdat hier in de praktijk zoveel van wordt afgeweken, wordt er binnen de NUTS niet gepland o.b.v. deze planning. Er is een constant tekort aan NUTS capaciteit. Langdurige procedures bij deze externe partijen
6	R6	E. Partners in het proces	De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed door gemeente en/of woningcorporatie.	<p>Moelijk uitlegbare verschillen binnen wijken of buurten leiden er toe dat gemeenten deze willen wegnemen.</p> <p>Gemeenten willen op een aantal locaties faciliteren dat funderingsproblematiek mee wordt genomen in de versterking.</p> <p>Woningcorporaties kunnen m.b.v. extra geldstromen voor de verduurzaming van adressen (maatregel 28 en 29) sneller een business case maken voor sloop-nieuwbouw op adressen waar aanvankelijk BKV van toepassing is.</p>
7	R7	E. Partners in het proces	Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig voor de te zetten stappen in het proces	Bewoners verdienen aandacht en oog voor hun behoeftes die soms liggen in snel versterkt worden, maar vaak ook te maken hebben met het voldoende rust voelen om keuzes te maken. Bovendien kunnen verwachtingen over hoe de versterking voor hun adres wordt aangepakt a.g.v eigen interpretatie van beleid, in het verleden gedane toezeggingen, of het horen en zien hoe de versterking bij andere bewoners wordt uitgevoerd een rol spelen

Nr.	Gevolg	Maatregel	Toepasbaarheid/Beoogd effect	Haalbaar	Wenselijk
4	Zoeken en inkopen van schaarse IB expertise i.c.m. de tijd die verbetering van het VA of BR vraagt zorgt voor een langere doorlooptijd van de planvormingsfase.	1. VA upgraden vanuit/door aannemer via GMC	12% van de adressen. Beoogde versnelling: 60 dagen	1/0	1/0
5	Start Bouw kan bij sloop-nieuwbouw projecten niet op het geplande moment plaatsvinden, omdat gewacht moet worden op realisatie van netwerkverbeteringen door de NUTS bedrijven.	1. Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven en 2 maandelijks overleg over bijstelling (actief sturen op planning)	Bij alle S/N adressen. Beoogde versnelling: 30-90 dagen	1/0	1/0
6	Inhoudelijke verbreding t.o.v. de initiële scope van projecten leidt tot een langere looptijd van de planvorming en realisatiefase.	1. Olievlek stoppen door duidelijke kaders te stellen bij onuitlegbare verschillen en hier consensus over te bereiken met stakeholders.	Scope: gehele scope Beoogde versnelling: 26 weken (min. variant van dit risico)	1/0	1/0
7	Wanneer voor het adres van de bewoner uitvoering door- en met NCG niet conform beschreven verwachtingspatroon verloopt roept dit weerstand op bij de bewoner. Vertraging treedt dan vaak op bij onderdelen van de planvorming: <ul style="list-style-type: none"> Bewoner is het niet eens met wijze van toepassen koppelkansen of wil/kan eigen (financiële) verplichtingen niet tijdig gereed hebben. Bewoner gaat niet akkoord met het ontwerp Bewoner gaat niet akkoord met de eigen verplichting t.a.v. de koppelkans. Bewoner wil niet meewerken aan natuurvrij maken Bewoner wil niet naar de tijdelijke huisvesting 	2. Duidelijkheid geven aan bewoners door kaders te stellen aan koppelkansen (en hierbij support ontvangen van de gemeente).	Scope: gehele scope Beoogde versnelling: 30 dagen	1/0	1/0

Bijlage 8

Toetsingskader haalbaarheid en wenselijkheid (uitkomsten)

(d.d. 13 mei 2024)

Risiconr.	Thema	Risico kort	Maatregel kort	Haalbaarheid toaal	Wenselijkheid totaal
R1	A. Beleid en Politiek	Wisselend / nieuw beleid vraagt aanpassingstijd	1. Impactanalyse voorafgaand aan beleidskeuzes: consequenties en scenario's	4	7
			2. Disciplines/staven onderdeel maken van VP	6	3
			3. Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29 (achteraf regelen)	3	4
			4. M29 loskoppelen van de versterking. Kan dan geen koppelkans zijn	6	2
			5. Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan	3	4
R2	B. Interne organisatie	Onduidelijkheid over RTV in een operatie waarin maatwerk de norm is	1. Personeel beter inlichten over de kaders en mogelijkheden.	6	7
			2. Besluitvorming bij de projectteams laten.	4	5
			3. Ontwikkel een cultuuromslag waarbij eigenaarschap nummer 1 is	3	6
R3	C. Interne capaciteit	Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar en handhaving wet DBA	1. Vrijstelling wet DBA	3	6
			2. In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen	6	4
R4	D. Externe capaciteit	Tijdens de planvorming is herstel nodig van VA/BR	1. VA upgraden vanuit/door aannemer via GMC	4	4
R5	D. Externe capaciteit	NUTS en infra zijn niet tijdig gereed	1. Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven	6	7
R6	E. Partners in het proces	Scope verbreding door gemeente e/o WOCO	1. Duidelijke kaders stellen bij onuitlegbare verschillen	2	7
R7	E. Partners in het proces	Bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid	2. Duidelijkheid geven aan bewoners door kaders te stellen aan koppelkansen	5	6

Bijlage 9

Uitgangspunten per geïmplementeerde maatregel

Methodiek: uitgangspunten bij het mitigeren van risico's in scenario's

<p>Scope Bij het ophalen van de risico's is onderzocht op welke scope het risico van toepassing is. Wanneer een risico wordt gemitigeerd wordt dit op dezelfde variabelen als het risico toegepast. Denk hierbij aan adressen in een bepaalde fase, programma, SN/BKV of tijdvak.</p> <p>Capaciteit Wanneer een project langer duurt als gevolg van een risico (bijv. verlenging van de doorlooptijd), kunnen de betrokken projectmedewerkers nog niet een nieuw project opstarten. Eventuele vertraging werkt dus in het MJVP scenario door op de uitvoeringscapaciteit om een nieuw project in MP7 op te kunnen starten.</p> <p>Doordat een deel van deze vertraging wordt gemitigeerd komen er ook weer eerder projectmedewerkers beschikbaar om een project op te starten. Hierdoor stijgt t.o.v. het min/max scenario de MP7 capaciteit. <i>Zie voor een nadere uitleg van de omgang met MP7 capaciteit in de scenario's slides 40-42 in de PowerPoint 'Van risico's 10/11 april naar input MJVP scenario 'max issue' van 3 mei 2024.</i></p> <p>Doorlooptijd Het merendeel van de mitigerende maatregelen hebben effect op doorlooptijd tussen mijlpaal 7 en mijlpaal 11 (en indirect op capaciteit door het hierboven beschreven mechanisme). Deze reductie van doorlooptijd wordt op de zelfde mijlpalen toegepast als die waar het risico effect op heeft, in dezelfde verhouding als het risico.</p> <p>Naast haalbaarheid/wenselijkheid extra toets op toepasbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Bij meerdere maatregelen op het risico hebben we expert judgement gebruikt om te kiezen welke maatregelen het beste past bij het risico en of dit het risico goed afdekt Waar nodig hebben we gelijksoortige maatregelen samengevoegd De aangewezen mitigerende maatregelen zijn waar nodig besproken met stakeholders en/of kennishouders om te toetsen of de maatregel toepasbaar is

Toepassen maatregelen: Beleid en politiek (1)

Risico	Oorzaak	Gevolg
R1 Implementatie van nieuw/wisselend beleid vraagt aanpassingstijd t.a.v. cultuur, systemen, werkprocessen, bewonerscommunicatie, en de inhoudelijke scope van projecten	<ul style="list-style-type: none"> Er bestaan of ontstaan verschillende interpretaties van de visie, kerntaken en doelstellingen van NCG (e.g. snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan). De verwachtingen bij de bewoner lopen uiteen en leveren onduidelijkheid op voor de operatie van NCG, bijvoorbeeld rondom maatregel 28 en maatregel 29 Beleid dient vrijwel direct ten uitvoering gebracht te worden, terwijl in de praktijk de implementatie in werkprocessen, systemen en bewonerscommunicatie tijd vraagt 	<ul style="list-style-type: none"> Intern is bij NCG nog onvoldoende duidelijkheid over kaders en het werkproces dat doorlopen moet worden Bij de bewoners is onvoldoende duidelijkheid te bieden, waardoor meer discussie dan wenselijk ontstaat Tezamen kostt dit onvoorzien meer tijd, waardoor projecten langer duren dan initieel gepland De communicatie met de bewoner is niet (tijdig) voldoende duidelijk

Samen Groningen versterken



Toepassen maatregelen: Beleid en politiek (2)

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M1. Niet afwachten op uitwerking gemeente voor M29 (achteraf regelen)	In scenario opgenomen: In de praktijk wensen sommige bewoners Maatregel 29 graag direct bij de versterking mee te nemen en zien zij M29 niet los van de versterking. Er wordt dan door de bewoner aan de handrem getrokken als dit verzoek niet wordt gehonoreerd. Hoewel een besluit over M29 voor de gehele werkvoorraad nog genomen dient te worden – mede op basis van de uitkomsten van de proef en een nog te ontwikkelen scenario – houdt deze maatregel in dat M29 wordt meegenomen in de versterking als koppellkans op verzoek van de bewoner. Bewoner financiert de kosten zelf of laat deze door NCG voorfinancieren. Deze maatregel is toepasbaar op de gehele scope waar dit risico optreedt en mitigeert het risico volledig	3	4
M2. Eenduidigheid over maatregelen en de uitwerking hiervan	In scenario opgenomen: Op de max. variant van het risico-scenario wordt aan maatregel 1 deze maatregel toegevoegd. Duidelijker wordt gemaakt hoe (uitvoerings)beleid dient te worden toegepast in de combinatie 'milder, makkelijker, menselijker' enerzijds, en sturen op aantallen anderzijds. Het is niet rebel te denken dat verduidelijking op dit vlak alle dilemma's zal oplossen, vandaar dat wordt aangenomen dat het risico niet volledig te mitigeren is. Zoals in het risico beschreven is de verwachting dat een dergelijke maatregel vanaf Q2 2025 effect kan hebben.	3	4
M. Impactanalyse voorafgaand aan beleidskeuzes: consequenties en scenario's	Niet in scenario: Het denkkader voor de diepteanalyse focust op bestaand beleid en de houding van stakeholders door de mogelijkheid dat er nog nieuw beleid kan komen (bewoners trekken aan de handrem in afwachting tot gunstiger beleid). Nieuw beleid zal altijd bovenop de huidige uitkomst van de diepte analyse komen. Een impactanalyse voorafgaand aan beleidskeuzes heeft enkel nog effect op nieuw beleid, dus is niet toepasbaar voor deze analyse als mitigerende maatregel.	4	7
M. Disciplines/staven onderdeel maken van VP	Niet in scenario: Deze maatregel wordt als onwenselijk bestempeld omdat hij een te grote organisatiewijziging impliceert. Daar waar het kan zijn ondersteunende disciplines al aan de VP's gekoppeld en zit NCG in een proces van netwerkend samenwerken.	6	3
M. M29 loskoppelen van de versterking. Kan dan geen koppellkans zijn	Niet in scenario: Deze wordt als zeer onwenselijk bestempeld, bewoners rekenen (terecht of onterecht) al op het meenemen van M29 in de versterking en dit ongedaan maken zou voor veel weerstand en (korte termijn) vertraging zorgen.	6	2

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 1	Maatregel 2
Impact	Min: 10 weken vertraging	-13 weken vertraging	
	Max: 22 weken vertraging	-13 weken vertraging Vanaf heden t/m Q2 2025	13 weken vertraging Vanaf Q2 2025

Toepassen maatregelen: Interne organisatie

Risico	Oorzaak	Gevolg
R2 Zoeken naar nieuwe manieren van intern samenwerken in een organisatie die leert opgive-gestuurd te werken in een omgeving waarin maatwerk eerder regel dan uitzondering is	<ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheid binnen NCG over rollen, taken en bevoegdheden in staffuncties, projectteams en tussen beide Onvoldoende routine hebben kunnen ontwikkelen in het toepassen van processen vanwege een organisatie die in korte tijd van 400 naar 1.100 medewerkers is gegroeid (zie ook Fase 1 m.b.t. verloop en het inwerken van nieuwe medewerkers) Veelheid en diversiteit van programma's en werkstromen die van elkaar afwijkende processen hebben 	<ul style="list-style-type: none"> Realisatie wijkt af van plannen, waardoor uiteindelijk niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit van ondersteunende afdelingen beschikbaar is op het gewenste moment (Juridische Zaken, Cost Control, Vergunningen, Ecologie, Constructeur etc.) Eigenaarschap is onvoldoende duidelijk bevestigd waardoor benodigde acties langer duren of aanvankelijk uitblijven. Intern gaat tijd verloren omdat diffusie is wat centraal beleid is en wat decentraal. Projecten lopen daarmee verder uit t.o.v. initiële planning met een lage planstabiliteit tot gevolg Het is lastig om een balans te vinden tussen een uniforme werkwijze en ruimte voor maatwerk, aangezien elke bewoner een eigen aanpak verdient en nodig heeft, terwijl het moeilijk te voorspellen is wanneer gebeurtenissen kunnen versnellen of vertragen

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M3. Duidelijkheid bieden t.a.v. rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkprocessen. Daarbij borgen door te monitoren of hiernaar gewerkt wordt en waar nodig bijsturen. Training en opleiding is hierbij een belangrijke sleutel aan de voorzijde	In scenario opgenomen: Deze maatregel richt zich op het aanbrengen van uniformiteit en structuur in werkwijzen binnen NCG. Weliswaar daar waar het kan (aangezien de versterking een veelheid van programma's en werkstromen kent). Om de snelle groei van de organisatie te borgen is voldoende uniformiteit in werken van belang: verdere vastlegging van processen, monitoring op de manier van werken in de praktijk en trainingen en opleidingen. Tot slot is het daarbij van belang dat nieuwe en zittende medewerkers hun rollen, taken en verantwoordelijkheden kennen, maar ook die van collega's (rasc), bijvoorbeeld om te voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat over wie mag beslissen over het al dan niet toepassen van maatwerk binnen de daarvoor gestelde kaders.	6	7
M. Besluitvorming bij de projectteams laten.	Niet in scenario: Wordt al zo veel mogelijk gedaan	4	5
M. Ontwikkel een culturomslag waarbij eigenaarschap nummer 1 is	Niet in scenario: - NCG zit al in middenin een culturomslag (netwerkend samenwerken, naast de bewoner staan) - Zit deels al in M1 - Duurt meerdere jaren	3	6

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 3
Impact	Min: 10 weken vertraging	Min: -10 weken
	Max: 22 weken vertraging	Max: -12 weken

Toepassen maatregelen: Interne capaciteit (1)

Risico	Oorzaak	Gevolg
R3 Onvoldoende medewerkers NCG beschikbaar met de juiste training en toerusting om het werkaanbod op de geplande tijd uit te voeren + extern ingehuurd medewerkers verlaten versneld de organisatie vanaf 1-1-2025 als gevolg van handhaving wet DBA	<ul style="list-style-type: none"> Vanwege de hoge tijdsdruk is NCG onvoldoende in staat de eigen medewerkers middels training en opleiding de juiste tools in handen te geven om de beoogde toename in productie te kunnen faciliteren Start handhaving wet DBA (Deregulerings Beoordeling Arbeidsrelatie) vanaf 2025 leidt ertoe dat opdrachten aan ZZP'ers niet kunnen worden verlengd. Hierdoor stroomt deze groep medewerkers mogelijk eerder uit dan aanvankelijk werd beoogd 	<ul style="list-style-type: none"> De looptijd van projecten wordt langer want: <ul style="list-style-type: none"> Projecten kunnen nog niet starten op het geplande moment Projecten starten met onvolledige projectteams Projecten worden noodgedwongen opgepakt door relatief onervaren medewerkers Projecten worden belegd bij projectteams die al bezet zijn waardoor de ureninzet verdeeld moet worden over meerdere projecten Processen die de projecten faciliteren duren langer De druk op een groep ervaren collega's is hoog en gevreesd wordt dat in de komende 6-12 maanden elastieker kunnen gaan knappen NCG werkt als tijdelijk organisatie veel projectmatig aan technische projecten. De geografische locatie brengt extra complexiteit in het vinden van geschikte medewerkers. Een relatief hoog percentage van de loonsom wordt daardoor besteed aan inhuur.

Toepassen maatregelen: Interne capaciteit (2)

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M4. Vrijstelling wet DBA	In scenario opgenomen: Van deze maatregel is de juridische haalbaarheid twijfelachtig. De maatregel is echter toch meegenomen in de maatregelen-scenario's, omdat bij eventuele handhaving van de wet DBA NCG per direct afscheid moet nemen van een aanzienlijke groep collega's. Door vrijstelling van de wet DBA blijven ZZP'ers bij NCG. In het risico-scenario zit verminderde capaciteit voor Q1-Q3 2025. Dit is niet gedaan in het maatregelen-scenario, omdat in dit scenario de aanname is dat de wet DBA bij NCG niet wordt gehandhaafd.	3	6
M5. In 2025/2026 boven formatie mensen aannemen, teneinde verloop tijdig op te kunnen vangen, trainings- en meelooperperiodes vóór projecttoekenning plaats te laten vinden en een kleine plus (circa 5%) op de capaciteit te realiseren	In scenario opgenomen: In het maatregelen-scenario gaan we ervan uit dat NCG verloop opvangt. De trainings- en meelooperperiode kan plaatsvinden vóórdat men zelf projecten toegewezen krijgt, i.p.v. ingewerkt worden terwijl men al op een project zit. Goede scholing en toerusting zorgt in het scenario voor een verkorting van de doorlooptijd met 10 weken. Daarnaast realiseert NCG in het maatregelen-scenario een kleine plus op de capaciteit van 5%. De reden voor deze geringe groei is ten eerste dat extra personele capaciteit in Stad & Ommeland niet tot een snellere afronding van de versterkingsoperatie als geheel leidt vanwege de kleinere en minder complexe opgave in dat gebied. Ten tweede biedt fors meer medewerkers aantrekken voor Regiodirectie Eemshaven ook geen soelaas. Collega's in de operatie geven aan dat er onveilige situaties ontstaan voor bewoners van de Gemeente Eemshaven en voor medewerkers op de bouwplaatsen. Dit wordt bevestigd door inspecties op de bouw. Het culmineerpunt is nagenoeg bereikt en slechts op enkele plaatsen is het mogelijk om nog verder op te schalen. Er wordt daarom gerekend met een versnelling t.o.v. het risico van slechts 2 weken per project. Vervolgens werkt dit weer door in het eerder beschikbaar komen van der personele capaciteit voor nieuwe projecten, omdat het voorgaande project eerder klaar is.	6	4

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 4 en Maatregel 5
Impact	Min: 13 weken vertraging Max: 26 weken vertraging	-12 weken

Samen Groningen versterken



Toepassen maatregelen: Externe partners – IB's (1)

Risico	Oorzaak	Gevolg
R4 Tijdens de planvorming is herstel en verbetering nodig van het versterkingsadvies (VA) door een ingenieursbureau	<ul style="list-style-type: none"> Het versterkingsadvies is van onvoldoende kwaliteit en daarmee nog niet geschikt om tot een uitvoeringsontwerp te komen. Dit wordt veroorzaakt door ontwikkelingen in het verleden die vandaag nog effect hebben, zoals: <ul style="list-style-type: none"> Door de grote druk op de aantallen lag het accent op kwantiteit en onvoldoende op kwaliteit. Contractueel waren ingenieursbureaus zelf verantwoordelijk voor kwaliteitsborging. Corona en schaarse capaciteit m.b.t. seismische expertise hebben een belangrijke rol gespeeld. Bovendien mochten IB's tijdens de COVID-pandemie enkel niet-destructief onderzoek doen, wat de kwaliteit van de Versterkingsadviezen niet ten goede is gekomen. Als gevolg van bovenstaande moet schaarse capaciteit bij IB's aangesproken worden om de kwaliteit van VA's op niveau te brengen. 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer het VA op enkele punten tekortkomingen heeft – bijvoorbeeld wanneer het in VA aangegeven materiaal voor een oplossing in praktijk niet mogelijk is en ander materiaal nodig is, of wanneer over een belangrijk constructief onderdeel niets bekend is geworden uit de opname van de woning – moet met de aannemer, vaak ook het IB en met gebruik van de GMC de maatregel anders ingetekend en in praktijk gebracht worden of extra controles worden uitgevoerd. Los van het uitwerken van alternatieve oplossingen vraagt dit ook overleg- en bedenktijd met de bewoner. Bovenop het voorgaande kunnen ook (te)veel open einden in het VA gevonden worden (lichtgewicht dakpannen als oplossing op een beeldbepalend pand, zwevende plafonds zonder ingetekende muren, niet-dragende muren als dragend beschouwd). Dit kan er toe leiden dat opnieuw gerekend moet worden aan het VA. Het zoeken naar- en inkopen van capaciteit bij ingenieursbureaus, het opnieuw rekenen aan het VA en de draad daarna opnieuw oppakken met bewoner en andere partijen levert in deze gevallen veel vertraging op

Toepassen maatregelen: Externe partners – IB's (2)

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M6. versterkingsadvies upgraden vanuit/door aannemer via de Groninger Maatregelen Catalogus	Soms is het nodig om de kwaliteit van het versterkingsadvies (VA) te verbeteren (zie ook fase 1). Daar waar verbetering van het VA nodig is, accepteren we dat dit in de ontwerpfase plaatsvindt. Met dit gegeven wordt vooraf herstelcapaciteit ingekocht zodat aan de inkooprijde tijd wordt bespaard. Op dit moment is deze capaciteit nog schaars, maar de verwachting is dat dit medio 2024 verandert. De reductie in doorlooptijd is geschat op 8 weken. Daarmee blijft een groot deel van de vertraging nog over, wat kan worden verklaard uit het feit dat de daadwerkelijke verbetering van het VA altijd plaats zal moeten vinden.	4	4

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 6
Impact	Min: 18 weken vertraging Max: 36 weken vertraging	-8 weken

Samen Groningen versterken



Toepassen maatregelen: Externe partners – NUTS

Risico	Oorzaak	Gevolg
R5 Netwerkverbeteringen NUTS zijn niet tijdig gereed	<ul style="list-style-type: none"> NUTS capaciteit is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen bij de NUTS bedrijven (mensen en materiaal) waardoor langere doorlooptijden voor netwerkverbetering optreden. De NUTS partijen ontvangen wel een planning, maar omdat hier in de praktijk zoveel van wordt afgeweken door NCG (zie terugkijken, 'Eerste Lokaal Plan van Aanpak voor de uitvoeringsfase'), wordt er binnen de NUTS nauwelijks gepland o.b.v. deze planning. Beide oorzaken hebben mogelijk vertragingen tot gevolg in de uitvoering van projecten 	<ul style="list-style-type: none"> De start van de bouwfase kan bij sloop/nieuwbouw projecten niet op het geplande moment plaatsvinden, omdat gewacht moet worden op realisatie van netwerkverzwaring door NUTS bedrijven

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M7. Planning vroegtijdig delen met de NUTS bedrijven, minimaal 3 jaar vooruit	<p>Door vooraf de planning te delen kunnen eerder knelpunten worden gesignaleerd (beide kanten op). Dit biedt ruimte om waar nodig en mogelijk de planning aan te passen: De NUTS partijen kunnen werk mogelijk naar voren halen. NCG kan een project later opstarten en daarvoor in de plaats met een ander project aan de slag gaan.</p> <p>Omdat per locatie de doorlooptijd van netwerkverbeteringen vaker 18 maanden is vanaf het eerste contact t.o.v. de voorheen afgestemde 12 maanden behelst deze maatregel dat het gesprek tussen NCG, gemeente en NUTS over de projectinhoud en planning in ieder geval 3 jaar vooruitkijkt – aanzienlijk langer vooruit dan nu gebeurt. Aan de voorkant van het project wordt het risico op vertraging hierdoor zoveel mogelijk gemitigeerd, maar er blijft een tekort bij NUTS partijen qua capaciteit aan materiaal en mensen. Inschatting bij NCG is dat met genoemde maatregel vertraging voor sloop-nieuwbouw projecten met 12 weken kan worden beperkt.</p>	6	7

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 7
Impact	Min: 26 weken vertraging Max: 52 weken vertraging	-12 weken

Toepassen maatregelen: Bewoner

Risico	Oorzaak	Gevolg
R7 De bewoner verlangt van NCG kwaliteit, niet alleen snelheid en daarom is soms meer tijd nodig aan de voorkant bij de te zetten stappen in het proces	<ul style="list-style-type: none"> Bewoners verdienen aandacht en oog voor hun behoeften die soms liggen in snel versterkt worden, maar zij willen tegelijkertijd ook voldoende rust voelen om keuzes te maken Verwachtingen over hoe de versterking voor hun adres wordt aangepakt kunnen een rol spelen als gevolg van eigen interpretatie van beleid, in het verleden gedane toezeggingen, of het horen en zien hoe de versterking bij andere bewoners wordt uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer voor het adres van de bewoner uitvoering door- en met NCG niet conform het eigen verwachtingspatroon verloopt roept dit weerstand op bij de bewoner Vertraging treedt dan vaak op bij onderdelen van de planvorming doordat de bewoner: <ul style="list-style-type: none"> Het niet eens is met de wijze van toepassen van koppellansen en/of de eigen (financiële) verplichtingen daarbij niet tijdig gereed wil/kan hebben Niet akkoord gaat met het ontwerp Niet akkoord gaat met de eigen verplichtingen t.a.v. de koppellansen Niet wil meewerken aan natuurvrij maken Niet tijdelijk naar een wisselwoning wil verhuizen

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M9. Duidelijkheid bieden met kaders, spelregels en informatievoorziening over de ruimte die geboden kan worden in het traject t.a.v. inbreng van de bewoner en de tijd die daarvoor beschikbaar is	<p>Er wordt gezorgd voor duidelijkheid over bestaande kaders en spelregels voor NCG en bewoner, waardoor bij de start van- en tijdens het project bij de belangrijke met de bewoner te zetten stappen helder gecommuniceerd kan worden over de ruimte die de bewoner heeft. Met ruimte wordt enerzijds bedoeld welke mogelijkheden er zijn om wensen, ideeën en verwachtingen mee te kunnen nemen in het traject. Anderzijds wordt hier ook mee bedoeld welke tijd hiervoor genomen kan worden en welke planning we met elkaar beogen te realiseren, ook als dat betekent dat een bewoner ervoor kiest om pas later versterkt te worden indien verduurzaming dan direct meegenomen kan worden.</p> <p>Verwacht wordt dat het risico hiermee beperkt kan worden gemitigeerd. Kaders leiden namelijk ook altijd tot nieuwe verschillen of zelfs ontevredenheid, evenals een blijvende behoefte van de bewoner aan maatwerk en het streven van NCG hier waar mogelijk ruimte voor te bieden en kwaliteit voor te leveren. Randvoorwaarde in het geheel is dat alle betrokken stakeholders – niet alleen NCG en de bewoner – hun rug vervolgens recht weten te houden</p>	5	6

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 9
Impact	Min: 10 weken vertraging Max: 20 weken vertraging	-4 weken

Toepassen maatregelen: Partners in het proces – Gemeentes/WOCO

Risico	Oorzaak	Gevolg
R6 De inhoudelijke scope van projecten wordt verbreed	<ul style="list-style-type: none"> Moelijk uitlegbare verschillen binnen wijken of buurten leiden ertoe dat regionale overheden, Rijksverheid, en NCG deze willen wegnemen Woningcorporaties kunnen met behulp van extra geldstromen voor de verduurzaming van adressen (maatregelen 28 en 29) sneller een business case maken voor sloop/nieuwbouw op adressen waar aanvankelijk slechts bouwkundig versterkt zou worden 	<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke verbreding van de initiële scope van projecten leidt tot een langere doorlooptijd van de planvorming- en realisatiefase

Maatregel	Toelichting	Haalbaarheid	Wenselijkheid
M8. Duidelijke (finale) afspraken maken met gemeenten en andere stakeholders over de oplossing voor onuittegbare verschillen met gemeenten en andere stakeholders.	<p>Min. De afspraken over voor dit risico gehanteerde scope van 1.000 adressen worden op de volgende wijze ingevuld: Bij de helft van de gehanteerde scope van circa 1.000 adressen kan door gemeenten, NCG en woningcorporaties beargumenteerd worden besloten en uitgelegd aan de bewoner dat de inhoudelijke scope niet uitbreidt. Daarmee wordt voor 500 adressen de vertraging van 26 weken volledig voorkomen. Bij de andere helft lukt dit niet en is de vertraging van 26 weken nog volledig aan de orde. Omdat vooraf niet vast te stellen valt welke 500 adressen niet (volledige) 26 weken reductie van de vertraging) en welke 500 adressen wel een uitgebreide scope krijgen (geen reductie van de vertraging), is voor alle 1.000 adressen 50% mitigatie toegepast, namelijk -13 weken.</p> <p>Max. De afspraken over voor dit risico gehanteerde scope van 1.000 adressen worden zodanig ingevuld dat sloop-nieuwbouw (zoals beschreven in de bovenkant van dit risico in Fase 2) in geen van de gevallen aan de orde komt, maar op ieder adres uit de scope wordt een oplossing gevonden waarin extra verduurzaming plaats vindt. - Met de woningcorporaties wordt voorafgaand aan het project, of in een vroegtijdig stadium van het project, de strategie vastgelegd. Afspraken leiden hoogstens tot extra verduurzaming i.p.v. sloop-nieuwbouw. - T.a.v. onuittegbare verschillen wordt afgesproken geen sloop-nieuwbouw scenario op te laten treden binnen de genoemde scope, maar in alle gevallen extra verduurzaming toe te passen als maximale tegemoetkoming. Verwachting is dat deze afspraken leiden tot verwachting dat de vertraging van 52 weken wordt gereduceerd tot 26 weken.</p>	2	7

Kwantificering risico & maatregel

	Risico	Maatregel 8
Impact	Min: 26 weken vertraging Max: 52 weken vertraging	Min: -13 weken Max: -26 weken

Bijlage 10

Totaallijst geïnventariseerde risico's met impact op factor tijd (ontdubbeld)

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
1	Beoordelingen vanuit IBs (VA's en beoordelingsrapporten) zijn niet tijdig beschikbaar voor NCG. Hierdoor vertraagt de planvormingsfase (MP7).	VA en BR zijn niet tijdig beschikbaar voor NCG	planvorming MP 7 en navolgende MP vertraagt	Verbetering eisen, voortgang- en gesprekscyclus contract- en leveranciersmanagement NCG richting de IB's.
2	O&N levert VA's aan O&R niet tijdig. Hierdoor vertraagt de planvormingsfase (MP7).	VA en BR zijn niet tijdig beschikbaar voor NCG	planvorming MP 7 en navolgende MP vertraagt	Verbetering eisen, voortgang- en gesprekscyclus contract- en leveranciersmanagement NCG richting de IB's.
3	Beoordelingen vanuit IBs (VA's en beoordelingsrapporten) zijn kwalitatief ondermaats.	VA en BR zijn kwalitatief ondermaats	planvorming MP 7 en navolgende MP vertraagt	Verbetering eisen, voortgang- en gesprekscyclus contract- en leveranciersmanagement NCG richting de IB's.
4	Projectplanning is niet op orde waardoor de interne (bijv. ecologie, JEZ, THV) en externe planning (bijv. nuts, vergunningen) niet op orde is waardoor vertragingen ontstaan.	projectplanning is gebaseerd op suboptimale data	suboptimale planning leidt tot vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase.	sturing op reële productieplanning
5	Lange doorlooptijd van het primaire proces door interne afhankelijkheden, noodzakelijke flexibiliteit in werkwijze (alle variaties kunnen opvangen) en door verschillende interpretaties van de visie en doelstellingen van NCG (snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan).	wisselingen in bestaand beleid en introductie van nieuw beleid	suboptimale planning leidt tot vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase.	sturing op reële productieplanning, inclusief aandacht en tijd voor uitzonderingen. Tijdige escalatie van uitzonderingen binnen regio.
6	Te weinig bouwcapaciteit bouwsector (IB's en aannemers) beschikbaar op het moment dat het door NCG benodigd is.	suboptimale planning van benodigde bouwcapaciteit	suboptimale planning van bouwcapaciteit leidt tot vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase. Bouw wordt vertraagd doordat niet tijdig aannemerscapaciteit beschikbaar is, of bouw kan niet versnellen doordat geen gebruik wordt gemaakt van beschikbare aannemerscapaciteit.	Verbetering eisen, voortgang- en gesprekscyclus contract- en leveranciersmanagement NCG richting de IB's en Bouw. Ingerichte aannemerstafels continueren en verbeteren ten aanzien van planstabiliteit.
7	Bewonersportaal niet tijdig beschikbaar en/of bevat onjuiste/onvolledige informatie	Te lage capaciteit om het portaal te ontwikkelen. Lagere kwaliteit data uit systemen NCG landt in portaal. Of data conversie verloopt niet goed	Bewoner en stakeholders verliezen vertrouwen in NCG, bemoeilijkt de uitvoering van de opdracht van NCG. Een bewoner in de weerstand zal leiden tot vertraging in besluitvorming en daarmee tot vertraging in de versterking.	Formeren programma bewonersportaal, opschalen capaciteit voor ontwikkeling en dataconversie
8	Lichte versterkingen worden bemoeilijkt omdat ze langer zijn blijven liggen en worden ingehaald door ontwikkelingen	Lichte versterkingen blijven te lang liggen, zodat igv nieuwe bevingen minder vertrouwen is in de versterking	nieuw VA dat is gebaseerd op nieuwe ontwikkelingen is benodigd, dit zal leiden tot vertraging.	Intensiveren van contacten met betreffende bewoners over planning.

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
9	Adsorptievermogen van NCG is onvoldoende om alle externe ontwikkeling te kunnen oppakken.	Opstapeling van externe ontwikkelingen die aandacht en capaciteit vragen van de NCG organisatie.	In de ogen van stakeholders kan NCG onvoldoende vertrouwen leveren. Personeel raakt overbelast en stroomt uit. Operatie vertraagd.	Sturing op haalbare productieplanning
10	Uitvoering door NCG wordt bemoeilijkt door toenemende afhankelijkheid van gemeentes in de realisatie van de mijlpalen	In de samenwerking met gemeentes, neemt de zeggenschap van gemeentes toe en vergroot de daarmee de afhankelijkheid van de gemeentes in de uitvoering door NCG	Mogelijke wijziging van de opdracht aan NCG, en vergroten van de rol van de rol van stakeholders en ketenpartners, kan de operatie negatief beïnvloeden en leiden tot vertraging.	Intensiveren contacten en samenwerking met Gemeente
11	Samenwerking met IMG is niet optimaal waardoor de versterking door NCG wordt bemoeilijkt en vertraagd	Toenemende afhankelijkheid en complexiteit in samenwerking met IMG. Advies com. Geel beoogd verdere samenwerking met IMG.	Mogelijke wijziging van de opdracht aan NCG, en verandering in de samenwerking met IMG, kan de operatie negatief beïnvloeden en leiden tot vertraging.	Intensiveren contacten en samenwerking met IMG
12	De beschikbare personele capaciteit sluit niet aan bij de (kwanti-/kwalitatieve) capaciteitsbehoefte wat leidt tot een vertraging van het primair proces	NCG is niet in staat tijdig voldoende mensen aan zich te binden	Te weinig personele capaciteit, operatie vertraagd en verloopt minder efficiënt	OenF rapport, groei van organisatie voorzien in jaarplan.
13	De operatie vertraagt door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS-capaciteit	NUTS capaciteit in de versterking is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen Nutsbedrijven en langdurige procedures bij nutsbedrijven	Vertraging in de productie, stuwmeren in de productie op andere plekken in de keten	afstemming met NUTS a.d.h.v. de productieplanning
14	De operatie vertraagt door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS-capaciteit	NUTS capaciteit in de versterking is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen Nutsbedrijven en langdurige procedures bij nutsbedrijven	1. Panden worden niet aangesloten	1. Juiste planning afgeven en afstemmen met aannemer. 2. Contactpersoon Nuts vroegtijdig benaderen. 3. Maandelijks Nuts-overleg met Enexis 4. Aanpak NCG afstemmen met Enexis
15	Opvolging advies Van Geel, heeft impact op planvorming en organisatieontwikkeling NCG (en IMG)	De huidige werkwijze NCG past niet in de uitspraken van de com. Van Geel. Uitgangspunt van de com. Geel is genoegdoening, terwijl de opdracht aan NCG gericht is op versterking.	Versterkingsopdracht kan deels opnieuw gaan beginnen, opstellen kaders, werkwijzen, procedures, scope wijzigingen. Hetgeen zal leiden tot vertraging.	Notitie met opvolging uitspraken van Com. Van Geel. Tevens een uitvoeringstoets op impact van Com. Geel op NCG.
16	Nieuwe richtlijnen rondom funderingsproblematiek worden uitgevaardigd, dit heeft impact op planvorming en uitvoering.	De huidige werkwijze NCG houdt geen rekening met nieuw beleid inzake funderingen.	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met beleid inzake funderingen. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.	Bij wijzigingen voorafgaand aan implementatie analyseren of NCG organisatie dit kan absorberen.
17	Nieuwe en/of aanvullende richtlijnen rondom stedenbouwkundig beeldkwaliteit moeten worden meegenomen in de ontwerpen van de versterking, dit heeft impact op planvorming en uitvoering. Indien dit een wijziging betreft tijdens de planvorming en als een nieuwe richtlijn meer tijd kost om het te implementeren.	Invloed van bijvoorbeeld gemeente en provincie (welstandscommissies) op ontwerp van de versterking	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met beleid inzake beeldkwaliteit. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.	Aanstelling van de regiobouwmeester moet zorgen voor de vertaling van eisen van derden aan het ontwerp

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
18	Nieuwe en/of aanvullende richtlijnen rondom stedenbouwkundig beeldkwaliteit moeten worden meegenomen in de ontwerpen van de versterking, dit heeft impact op planvorming en uitvoering. Indien dit een wijziging betreft tijdens de planvorming en als een nieuwe richtlijn meer tijd kost om het te implementeren.	Invloed van bijvoorbeeld gemeente en provincie (welstandscommissies) op ontwerp van de versterking	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met beleid inzake beeldkwaliteit en stedenbouwkundige plannen van gemeenten. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.	Afstemming tussen regiodirecties en de gemeentes over planning versterking, benoemen van de voorwaarden die NCG stelt aan gemeenten voor tijdig beschikbaar stellen van stedenbouwkundige visie etc.
19	Door veel wisselingen in bestaand exogeen beleid en de introductie van nieuwe beleid verandert de versterkingsopgave. Dit zorgt voor onduidelijkheid, schakeltijd en vertraging bij bewoners en NCG. Voorbeelden: PEAG maatregelen 6, 10, 13, 28 en 29.	wisselingen in bestaand exogeen beleid en introductie van nieuw beleid	onduidelijkheid over de opgave leidt tot vertraging	Bij wijzigingen voorafgaand aan implementatie analyseren of NCG organisatie dit kan absorberen.
20	Organisatieomvang is niet passend voor de scope van de aanvullingen (extra) op de opdracht aan NCG.	De opdracht wordt groter door toenemende verwachtingen en uitbreidingswensen en eisen door externe factoren (PEAG, GEEL).	Er zit een grens aan de capaciteit interne maar tevens externe versterking-capaciteit die NCG aan de markt vraagt. De totale opdracht aan NCG overstijgt de grens aan de capaciteit die de versterkingsorganisatie en haar partners aankan. Leiden tot overlappende programma's, projecten, werkgroepen etc. De versterking duurt langer.	Anticiperen op groei van de organisatie: noodzakelijke inhuur capaciteit inclusief aannemers, waarborgen.
21	Toenemende complexiteit in financieringsstromen en daarmee complexiteit in financiële verantwoording.	Uitbreiding van de opdracht leidt tot meer bronnen van financiering. Discussie over welk deel t.b.v. versterking/ veiligheid is en welk deel niet.	Zonder breed gedragen en volledig geïmplementeerde kostenverdeling komt NCG in de problemen met tijdige duidelijkheid over financiering van uitvoeringsprojecten en met interne en externe verantwoording. Verkrijgen van budget voor het project kan leiden tot vertraging in de uitvoering. Niet consequente demarcatie tussen BKV en niet-BKV	Vanaf 2024 wordt een nieuwe kostentoerekening via verdeelsleutels gehanteerd.
22	De IT-omgeving wordt storingsgevoeliger.	Groei van het aantal handelingen en BKG en de uitbreiding van BKG als gevolg van toenemende eisen aan de versterkingsoperatie leiden tot een zwaar beslag op de IT-omgeving.	bij een uitval van systemen zijn deze niet beschikbaar en dit zal leiden tot vertragingen. Verstoringen leiden tot dataverlies en herstel daarvan kan leiden tot vertraging.	Focusgroep IT-storingen, oorzaken analyse, vergroten capaciteit IT-omgeving.
23	Meerwerk in de externe versterkingskosten is contractueel niet goed geregeld	Realisatie van de versterking wijkt af van de planning en leidt daarmee tot meerwerk. Het contract gaat niet in op deze omstandigheden en biedt daarmee geen houvast in onderhandeling met de ON. De aannemer krijgt niet tijdig opdracht voor aanvullende werkzaamheden.	Verantwoordelijkheden en contractvoorwaarden in geval van meerwerk zijn niet goed vastgelegd of worden niet goed gehandhaafd. Gerealiseerde kosten overschrijden de opdrachtwaarde en zijn mogelijk onrechtmatig. En/of de ON krijgt niet tijdig akkoord op voorzien meerwerk en stopt de werkzaamheden. Dit leidt tot discussie met de ON en zal daarmee leiden tot vertraging.	Implementatie van risico-gestuurd contractmanagement, inclusief proces voor afwikkeling meerwerk.

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
24	Noodzakelijke vergunningen worden niet tijdig verstrekt of aangevraagd	Vergunningsaanvraag wordt te laat ingediend/ het bevoegd gezag houdt zich niet aan doorlooptijden/ Belanghebbenden gebruiken bezwaarprocedures. De onzekerheden in de planning van de VA's en de implementatie van maatregel 28 hebben invloed op het vergunningentraject. Door de onduidelijkheden is ook niet duidelijk welke vergunningen nodig zijn.	Vergunningen niet op tijd beschikbaar zal leiden tot vertraging in de plan- en uitvoeringsfase.	Tijdig in vooroverleg met gemeente. Iedereen goed aanhaken ook RCE + communicatie omgeving voor bezwaar minimale kans. Vergunningen aanvragen als vast onderdeel van projectteam beleggen.
25	Er ontstaat een onveilige situatie in de straat tijdens de realisatie periode. Bewonersveiligheid, omgevingsveiligheid, (bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie) in het geding. Bouwplaats veiligheid is onvoldoende	Veel bewegingsverkeer, ook aan de over kant van de straat (andere versterking) 1. Toename grote transporten; 2. In BLVC plan raamwerk onvoldoende aandacht voor verkeersveiligheid; 3. Verkeerssituatie gewijzigd (onduidelijkheden); "Aandachtspunten voor het V&G-proces ontwerpfase; 1. Onvoldoende voorlichting en onderricht richting betrokkenen; 2. V&G coördinatie ontwerp en uitvoering onvoldoende vorm gegeven waardoor veilig werken onvoldoende wordt georganiseerd; 3. Risicosituatie worden niet gemeld aan OG en opgelost; 4. Onvoldoende toezicht op de bouw door ON.	1. Bezwaren vanuit omgevingen op het plan. 2. Het v&g proces is niet op orde is qua documenten waardoor later gestart wordt met de bouw. 3. Toename aantal (bijna) ongevallen zal leiden tot onderzoeken en daarmee tot vertragingen in de bouw.	1. Communicatie met omwonende, buurtbewoners, projectleider van andere projecten in de straat. Met WoCo bespreken op welke wijze communicatie plaatsvindt en wordt gemonitord.
26	Meerdere versterkingsprojecten in zelfde plaats zitten elkaar tijdens uitvoering in de weg. Werkzaamheden/samenwerking van verschillende partijen is niet op elkaar afgestemd	Onderling geen afstemming tussen projecten Onvoldoende overleg/elkaar niet weten te vinden.	Suboptimale planning zal leiden tot vertraging.	Afstemming met andere projecten over planning en uitvoering
27	Communicatie NCG met bewoners is niet van voldoende kwaliteit wat leidt tot bewonersontevredenheid. Er is geen eenduidige communicatie richting de bewoner	1. Afstemming onvoldoende; 2. Taken, bevoegdheden verantwoordelijken onduidelijk (tevens onderlinge afspraken); 3. Vragen bewoners of andere belanghebbenden worden beantwoord door mensen niet daarvoor niet geëquipeerd zijn. Het projectteam is erg groot en iedereen zegt net iets anders	Communicatie tussen NCG en bewoner/eigenaar wordt bemoeilijkt en leidt tot vertraging besluitvorming en daarmee de uitvoering.	1. Praktische uitwerking aan bewoners sturen: hoe werkt een kader en wat gaan we doen werkinstructie 1. Binnen projectteam vastleggen en communiceren wat de communicatielijnen zijn richting bewoner en hier niet van afwijken. 2. Richting bewoner aangeven als er intern nog geen duidelijkheid bestaat over een onderwerp
28	Eigenaar zoekt pers	Relatie tussen projectteam en eigenaar/bewoner is beschadigd en communicatie verslechterd.	Communicatie tussen NCG en bewoner/eigenaar wordt bemoeilijkt en leidt tot vertraging besluitvorming en daarmee de uitvoering.	Heldere en duidelijke communicatie met de eigenaren. Voelsprietten uithouden voor wat nodig is

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
29	Wijzigingen in wet en regelgeving bemoeilijken het project	Politieke keuzes in wet- en regelgeving die van toepassing is op de opgave van NCG	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met nieuwe wet- en regelgeving. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.	Bij projecten en programma's integraal analyseren wat de impact is op de projectduur en op afhankelijke variabelen zoals THV, Enexis etc.
30	Wijzigingen in wet en regelgeving bemoeilijken het project	Politieke keuzes in wet- en regelgeving die van toepassing is op de opgave van NCG	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met nieuwe wet- en regelgeving. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.	Bij wijzigingen voorafgaand aan implementatie analyseren of NCG organisatie dit kan absorberen.
31	Beschikbaarheid van Tijdelijke huisvesting onder druk door vertraging in de planning (THV) . Inschatting benodigde THV door IB's is kwalitatief ondermaats	Projectplanning wordt niet gehaald. 1. IB's houden rekening met te ambitieuze doorlooptijden;	1. start sloop/bouw wordt uitgesteld 2. Woningen worden later opgeleverd dan gecommuniceerd. 3. Imagoschade. 1. THV planning loopt spaak.	1 Check in contractvoorwaarden of IB's op kwaliteit inschatting worden beoordeeld/ kunnen worden afgerekend.
32	Fouten in het ontwerp of de uitvoering	Deze kunnen ontstaan door de complexiteit van het versterkingsproces zelf, zoals het vinden van geschikte methoden om gebouwen te versterken zonder andere aspecten ervan te schaden. Fouten in het ontwerp of de uitvoering kunnen optreden als gevolg van gebrek aan expertise, onvoldoende onderzoek of onvoldoende middelen.	Fouten in het ontwerp of de uitvoering kunnen leiden tot verdere schade aan de gebouwen of zelfs tot instorting, waardoor de veiligheid van bewoners in gevaar komt en de oorspronkelijke problemen niet worden opgelost.	Zorgvuldige technische analyse en engineering om de juiste versterkingsmethoden te selecteren. Grondige controle en inspectie tijdens alle fasen van het project om fouten in het ontwerp of de uitvoering te identificeren en te corrigeren. Betrekken van ervaren en gekwalificeerde professionals bij het ontwerp en de uitvoering van het versterkingsproces.
33	Slechte communicatie met belanghebbenden, waaronder bewoners, lokale overheden en andere betrokken partijen,	Slechte communicatie met belanghebbenden kan leiden tot misverstanden, ontevredenheid en weerstand tegen het project. Dit kan worden veroorzaakt door gebrek aan transparantie, onduidelijke informatie of onvoldoende betrokkenheid van de gemeenschap bij het besluitvormingsproces.	Slechte communicatie kan leiden tot misverstanden, wantrouwen en weerstand bij belanghebbenden, waardoor de effectiviteit van het versterkingsproces wordt ondermijnd en het moeilijker wordt om consensus te bereiken over noodzakelijke maatregelen. Dit vergt meer tijd en leidt derhalve tot vertraging.	Het opstellen van een duidelijke communicatiestrategie met regelmatige updates en open kanalen voor feedback. Het trainen van personeel in effectieve communicatietechnieken om misverstanden te voorkomen en het vertrouwen van belanghebbenden te behouden. Het snel en transparant reageren op vragen, zorgen en klachten van belanghebbenden.
34	Beperkte en/of niet tijdige benodigde capaciteit op de ondersteunende afdelingen binnen NCG beschikbaar, als gevolg van suboptimale plannings.	1. exponentiele groei van projecten, steeds meer in uitvoering. 2. Organisatie niet voldoende op ingericht. 3. Onduidelijkheid/geen/ onvoldoende afstemming over de projectplanning 4. (mogelijk) lastig werven specifieke functies	1. Te late oplevering van het gevraagde product -> vertraging in planning/ verhoogde kosten 2. Ontevreden stakeholders/ bewoners 3. Frustratie bij medewerkers	1. Projectplanningen met ondersteunende afdelingen afstemmen (regulier werk). Vergroten van planstabiliteit 2. (personele) Capaciteit afstemmen 3. Transparant in de communicatie naar diverse stakeholders

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
35	Wijzigingen in politieke wensen omtrent grote programma's, zoals de Dorpenaanpak.	1. De bestuurlijke gevoeligheid van het project; 2. Eerste pilot Dorpenaanpak; 3. Hoge bestuurlijke verwachtingen; 4. Betrokken wethouder. 5. PEAG z8	1. Stilvallen/vertragen van het project; 2. Extra werk voor projectteam; 3. Hoge werkdruk; 4. Hoge bestuurlijke betrokkenheid.	1. Lastig te beheersen 2. Vertrouwen hebben van alle partijen 3. Sturingsdocument hanteren
36	Bewoners weigeren mee te werken en vertragen daarmee de besluitvorming	1. Onvoldoende communicatie met de eigenaren; 2. Bewoners voelen zich in de steek gelaten/kunnen hun ei niet kwijt; 3. Lichamelijke/psychisch niet aan kunnen.	1. Vertraging van het project; 2. Zorgt voor onrust onder de bewoners; 3. Kan leiden tot weigeraars; 4. Verlies van draagvlak in het drop.	1. Onafhankelijk inwonersondersteuner. 2. In gesprek met de bewoner.
37	Er wordt meer asbest gevonden dan redelijkerwijs verwacht had kunnen worden op basis van de onderzoeken (zelfde geldt voor archeologie, nge etc.)	1. Onvoldoende thema onderzoek gedaan.	1. Onveilige situatie; 2. Vertraging van het project; 3. Zorgt voor onrust onder de bewoners.	1. Tijdig aanleveren asbest inventarisatie, uitvoeren onderzoek
38	De scope van een project verandert waardoor nu ook gasloos moet worden meegenomen (extra vertraging). Door wijzigingen zijn op een adres, komt dit adres in aanmerking voor maatregel 28 of 29.	1. Onderzoek PEAG, Van geel	1. Planning 2. Vertraging 3. Zorgt voor onrust onder de bewoners	1. Onderzoeken hoe dit in de versterkingsopgave meegenomen kan en moet worden
39	Er bevinden zich kabels, leidingen en/of nutsvoorzieningen in de directe omgeving van het project op een onvoorziene locatie.	KLIC-kaarten zijn niet (juist) opgevraagd, of onvolledig, of onjuist	Schade aan kabels en leidingen tijdens werkzaamheden.	KLIC-Melding uitvoeren.
40	Er bevinden zich ontplofbare oorlogsresten in de directe omgeving van het project op een onvoorziene locatie.	Er is sprake van een in de Tweede Wereldoorlog actief gebruikt gebied.	Er vind een ongecontroleerde detonatie plaats bij een explosief. Letselschade en/ of schade aan activa. Leidt inherent tot vertraging	Uitvoeren quickscan/onderzoek
41	Er worden beschermde flora en fauna aangetroffen tijdens de uitvoering die niet in de vooronderzoeken zijn geïdentificeerd.	Locatie is geschikt voor de aanwezigheid van fauna. Onderzoek niet, niet juist, niet volledig, niet tijdig.	werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd buiten broed seizoen, meer onderzoek nodig, ontheffing moet worden aangevraagd. Leidt tot vertraging.	Het nemen van mitigerende maatregelen
42	Er bevinden zich archeologisch waardevolle objecten op de project locatie tijdens uitvoering die niet in het vooronderzoek worden geïdentificeerd.	Projectlocatie kent een historische waarde.	Aanpassing ontwerp brengt extra kosten/vertraging met zich mee	Uitvoeren van aanvullend archeologisch onderzoek
43	Er bevindt zich een sanering plichtige bodemverontreiniging op de projectlocatie, waar geen rekening mee is gehouden in de planning.	Voormalige (bedrijfs) activiteiten op de projectlocatie, illegale dumo, gebiedseigen of mobiele verontreiniging.	Saneringskosten / Ontoereikend budget. Uitloop planning nieuw-/verbouw	Uitvoeren verkennend en historisch bodemonderzoek (indien noodzakelijk ook nader onderzoek)
44	Wijzigende of nieuwe regelgeving met betrekking tot stikstof gaat van kracht gedurende de ruimtelijke procedure.	Aangescherpte regelgeving (vanuit de politiek)	Er dient een nieuwe vergunningsvraag te worden opgestart. Werkzaamheden dienen anders te worden uitgevoerd dan beoogd. Vertraging en extra kosten door het moeten treffen van aanvullende maatregelen	Uitvoeren nieuwe stikstof berekening

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
45	Er bevindt zich chroom-VI/loodhoudende coating op inpandige metalen constructies	Bij bestaande constructies is in het verleden mogelijk gebruik gemaakt van chroom VI / loodhoudende coatings	Er dienen extra kosten te worden gemaakt voor het moeten uitvoeren van saneringswerkzaamheden. Er treedt vertraging op door het moeten saneren van de vervuiling waarop opvolgende werkzaamheden dienen te wachten.	Het uitvoeren van niet destructief Chroom-VI / lood-onderzoek
46	Er wordt geen (natuur)vergunning (stikstof) voor het project afgegeven door het bevoegd gezag.	Ligging projectlocatie op (relatief) (te)korte afstand op Natura2000 gebied	Vertraging door het moeten uitwerken en treffen van stikstof reducerende maatregelen.	Extern salderen
47	De bodemkwaliteit is niet geschikt voor het beoogde gebruik	De bouwlocatie wijzigt naar een ander perceel/bodem	Hogere kosten voor afvoeren van niet geschikte grond. De bodemkwaliteit dient verbeterd te worden (extra kosten/tijd). Afwijkende planning van de realisatie	Verkennd bodemonderzoek (indien nodig nader onderzoek) naar de bodemkwaliteit uitvoeren, waaruit blijkt welke noodzakelijk is voor beoogde gebruik.
48	Onvoldoende ruimte voor bouwplaats (met inachtneming van de bouwveiligheidszones en overige benodigde ruimte).	Projectlocatie bevindt zich in dicht bebouwde omgeving of in nabijheid van gevoelige objecten. Strikt benodigde uitvoeringsmethode heeft een specifiek ruimtebeslag nodig, welke niet past op aangewezen bouwplaats.	Uitvoering van het project kan niet op geplande wijze plaatsvinden. Het verkrijgen van benodigde vergunningen kost meer tijd dan gepland.	Tijdelijk gebruik maken van grond van derden (kosten). Uitvoeringsplan dient te worden aangepast (zowel omleidingsroutes als uitvoeringsmethodiek). Tijdig in overleg met het bevoegd gezag.
49	De WIOR (werken in openbare ruimte/ BLVC)-vergunning wordt niet (tijdig) vergund.	Ontbrekende eisen/voorwaarden specifieke gemeente	bouwstop of uitstel bouw zal leiden tot vertraging	Inventariseren eisen/voorwaarden en start aanvragen vergunning.
50	Weerstand uit omgeving vanwege bestaande verkeersveiligheidsperikelen	Bestaande ontevredenheid over verkeersveiligheid. Inrichting bestaand verkeersnet rondom plangebied voldoet niet aan richtlijnen ASVV	het omgevingsplan wordt niet tijdig onherroepelijk verklaard en dit leidt tot vertraging van het planvormingsproces	Omgevingsdialoog aangaan over de plannen omtrent verkeersveiligheid. Navragen bij gemeente of er klachten zijn vanuit bewoners. Bestaande inrichting verkeersnet toetsen aan richtlijnen, indien nodig afstemming gemeente over te nemen maatregelen
51	Omwonenden maken bezwaar tegen lichthinder als gevolg van koplampen autoverkeer	Uitrit parkeerterrein of nieuwe ontsluitingsweg ligt recht tegenover woning	Omwonenden dragen klachten aan met mogelijk een formele bezwaarprocedure als gevolg. Potentiële bouwstop zal leiden tot vertraging.	Aanpassen plan
52	Weerstand vanuit omgeving of gemeente tegen af/aanrijdbewegingen bouwverkeer	Bouwverkeer wordt als overlast ervaren (geluid en/of trillingen)	Er zijn klachten vanuit de omgeving met bezwaar als gevolg. Potentiële bouwstop zal leiden tot vertraging.	Het tijdelijk wegnemen van drempels. Duidelijke bouw-routing afspreken om overlast te spreiden; Verkeersplannen en/of omleidingsplannen opstellen. Bouwverkeer op afroep, niet laten wachten op openbare weg. Bouwverkeer niet toestaan in ochtend/avondspits / Aan en afvoer buiten de spits/schooltijden. Ander bouwmaterieel toepassen (kleinere voertuigen). Verkeersregelaars inzetten op gevaarlijke locaties

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
53	Niet kunnen voldoen aan de minimale droogleggings- en ontwateringsdieptes	De gemeente stelt strenge minimale eisen.	Schade aan vloeren en muren door intredend grondwater. Geen vergunning. Zal leiden tot vertraging	Bouwen zonder kruipruimte.
54	Er bevinden zich gebouwen met een monumentale waarden (bestaand gebouw) op projectlocatie of in de directe nabijheid hiervan, welke bewaard dienen te blijven.	Monumentale waarden zijn beschermd bij wet en dienen geborgd te zijn als er aanpassingen in de fysieke ruimte rondom betreffende gebouw. Hier is in de projectplanning onvoldoende rekening mee gehouden.	Specifieke uitvoeringsmethodieken noodzakelijk om aantasting monumentale waarden te voorkomen. Specifieke ontwerpuitgangspunten zijn noodzakelijk om aantasting monumentale waarden te voorkomen. Dit zijn opgelegde eisen van BG.	Vroegtijdig bouwkundig specialist laten meekijken; bij voorkeur bij het opstellen van het PvE.
55	Bewoners van nabijgelegen bebouwing ondervinden stofoverlast van de bouwwerkzaamheden.	De bouw- of sloopwerkzaamheden veroorzaken stof	De omgeving raakt vervuild. klachten uit de omgeving van de bouwwerkzaamheden resulteren in het stopzetten van de bouw	Andere werkwijze toepassen om stofproductie te beperken
56	Schade aan nabijgelegen gebouwen	De bouw- of sloopwerkzaamheden veroorzaken trillingen	klachten uit de omgeving van de bouwwerkzaamheden resulteren in het stopzetten van de bouw. Schadeherstelkosten door het moeten uitvoeren van reparatie aan gebouwen van derden	Een trilling predictie opstellen en trillingen monitoren.
57	Er ontstaan onveilige situaties voor de werknemers tijdens de realisatie van het project.	De werkzaamheden vinden plaats in de nabijheid van een spoorlijn	klachten uit de omgeving van de bouwwerkzaamheden resulteren in het stopzetten van de bouw.	De veiligheidsvoorschriften van de beheerder achterhalen en toepassen in het project.
58	De capaciteit van riolering en/of gemaal is ontoereikend om de toename aan afval- en hemelwater te verwerken.	Oudere rioleringsstelsels en gemalen zijn berekend op een lagere capaciteit dan nu	Rioleringsstelsel raakt overbelast. er moet extra capaciteit worden toegevoegd, waar nog geen rekening mee is gehouden. Dit zal leiden tot vertraging.	Beheerder vragen om een actueel overzicht van de aanwezige rioolstelsels en gemalen
59	De grenswaarden voor luchtkwaliteit worden (mogelijk) overschreden binnen het plangebied	Het project ligt in de nabijheid van een vuilstortplaats	Het bestemmingsplan wordt niet gewijzigd. De omgevingsvergunning wordt niet verleend. Er moet extra capaciteit worden toegevoegd, waar nog geen rekening mee is gehouden. Dit zal leiden tot vertraging.	Accepteren
60	Omliggende stakeholders bij de projectlocatie hebben belangen welke lastig of zelfs onoverkomelijk blijken om te honoreren.	Nabijgelegen bedrijf ligt mogelijk binnen inwaartse zoning van projectlocatie, en heeft betreffende voorziening nodig voor toekomstige bedrijfsactiviteiten	Projectplan dient aangepast te worden om aan de eisen van het bedrijf te voldoen. Er volgt een schadeclaim van het bedrijf. Gevolg op planning en dus mogelijk vertragend, indien er een bezwaar gegrond wordt verklaard door de omgeving waar aanvankelijk geen rekening mee is gehouden.	In overleg met bedrijfslocatie en/of projectontwikkelaar om opties door te spreken
61	NCG zal richting eindfase mogelijk afschalen.	Daardoor zullen medewerkers NCG verlaten, of verlaten medewerkers met de noodzakelijke kennis en ervaring de organisatie.	Een mismatch tussen de inrichting van de NCG organisatie en de taak in de eindfase, te weinig capaciteit beschikbaar, zal leiden tot vertraging.	Tijdig exit strategie opstellen inclusief een marge voor capaciteitsverloop en deze politiek en financieel gesteund krijgen.

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
62	Onduidelijkheid binnen taken, rollen en bevoegdheden	suboptimale uitvoering van programma's	Dit zal leiden tot gebrek aan eigenaarschap en daardoor tot vertraging.	Samenstelling project- en programma teams analyseren en blijvend inrichten in lijn met projectbeheersplan.
63	Onduidelijkheid binnen taken, rollen en bevoegdheden	suboptimale uitvoering van projecten en programma's	Dit zal leiden tot gebrek aan eigenaarschap en daardoor tot vertraging.	Samenstelling project- en programma teams analyseren en blijvend inrichten in lijn met projectbeheersplan.
64	Start handhaving wet DBA vanaf 2025	extern ingehuurde medewerkers verlaten vroegtijdig de NCG organisatie	Kennis en ervaring lekt weg, benodigde capaciteit kan niet worden ingevuld. Uitvoering door NCG vertraagd, komt deels stil te liggen.	inzet van projectgroep, analyse van externe contracten, tijdig anticiperen op contractwijzigingen en verlengingen,
65	Ontbreken passende en tijdige THV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dynamiek in de projecten 2. Systeenvulling THV vanuit projecten onvoldoende accuraat. 3. Niet tijdig beschikbaar krijgen vergunning THV 4. Inflexibiliteit van het team THV regels voor THV 5. Niet tijdig keuze van de locatie bouw THV vastgesteld 6. Vanuit project blijken extra versterkingsmaatregelen nodig te zijn, waardoor de behoefte aan langer/meer THV ontstaat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertraging op de totaal planning en de fasering 2. Ontevreden bewoners 3. Discussie met de gemeente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Behoeft THV vanuit projectplanningen inzichtelijk maken. 2. Plan van aanpak opstellen 3. Sturen op zelf regelen THV door bewoner 4. Vroegtijdige afstemming team THV en aansluiting bij grote programma's en projecten
66	Koppelkansen beïnvloeden planning	1. Er is niet te sturen op de omvang van koppelkansen van bewoners	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meer belasting op THV door langer gebruik 2. Planning schuift op 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koppelkansen mag de versterking niet tegenwerken, dit delen met bewoners tijdens warme opname. THV opties buiten eigen woonkern bespreken als alternatief. 2. Vroegtijdig warme opnames inplannen
67	Risico rondom planning <> inhoud + grondslag Besluiten (in beweging). Link met financieel <> versterkingsbesluit <> VOK <> subsidiebesluit <> bijkomend schadebesluit. Ism JEZ goed plannen.	Afhankelijkheid van alle partijen die hier een rol in spelen, zowel extern als intern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertraging; 2. Extra kosten; 3. Slechte verstandhouding met eigenaren; 4. Imagoschade 	Maatwerk gesprekken voeren met bewoners. Monitoren van de voortgang van de adressen op adresniveau. Transparante communicatie en afspraken vastleggen en nakomen. Flexibiliteit in planning inbouwen <> MJVP <> nieuwe organisatie.
68	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder mtr. 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder mtr. 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Met de Gemeente afstemmen wat de prognose is voor in werking treding mtr. 29 2. Eén communicatielijnen richting bewoners

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
69	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder mtr. 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder mtr. 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op.	Pilot om maatregel 29 op te nemen in versterking.
70	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder mtr. 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder mtr. 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op.	Pilot om maatregel 29 op te nemen in versterking.
71	Er wordt een bezwaar gegrond verklaard bij een adres welke op Norm is beoordeeld	nieuwe VA-procedure moet worden uitgevoerd	nieuwe VA procedure zal leiden tot vertraging	Blijvend sturen op kwaliteit O&N, capaciteit team bezwaren JEZ voldoende op sterkte.
72	Eigenaar, die THV zelf regelt, heeft geen onderkomen geregeld bij start werkzaamheden	Eigenaar/bewoner kan niet uit het te versterken pand vertrekken	bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging	intensiveren contact met de eigenaar/bewoner
73	Proces 'handtekening ophalen' eigenaren duurt langer dan gewenst/vooraf ingeschat	formele besluitvorming rondom mijlpalen kan niet tijdig conform planning worden afgerond	bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging	intensiveren contact met de eigenaar/bewoner
74	Toezegging gemeente sloop-nieuwbouw waar scenario keuze BKV is leidt tot vertraging	Communicatie met gemeente en bewoner zal toenemen en in moeilijkheidsgraad toenemen. formele besluitvorming rondom mijlpalen kan niet tijdig conform planning worden afgerond	bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging	Intensiveren van contacten met betreffende bewoners over planning. Intensiveren contacten en samenwerking met Gemeente.

Bijlage 11

Top 10 risico's Operationeel, Tactisch en Strategisch (geactualiseerd*)

Top 10 risico's (operationeel)

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg
1	Onduidelijkheid binnen taken, rollen en bevoegdheden	Suboptimale uitvoering van projecten en programma's	Dit zal leiden tot gebrek aan eigenaarschap en daardoor tot vertraging
2	Beperkte en/of niet tijdige benodigde capaciteit op de ondersteunende afdelingen binnen NCG beschikbaar, als gevolg van suboptimale planningen	<ol style="list-style-type: none"> Exponentiële groei van projecten, steeds meer in uitvoering Organisatie niet voldoende op ingericht Onduidelijkheid/geen/onvoldoende afstemming over de projectplanning (Mogelijk) lastig werven van specifieke functies 	<ol style="list-style-type: none"> Te late oplevering van het gevraagde product -> vertraging in planning/verhoogde kosten Ontevreden stakeholders/bewoners Frustratie bij medewerkers
3	Communicatie NCG met bewoners is niet van voldoende kwaliteit wat leidt tot bewonersontevredenheid. Er is geen eenduidige communicatie richting de bewoner.	<ol style="list-style-type: none"> Communicatie richting bewoner is van onvoldoende kwaliteit Taken, bevoegdheden verantwoordelijken onduidelijk (tevens onderlinge afspraken). Het projectteam is groot en iedereen zegt net iets anders. Vragen bewoners of andere belanghebbenden worden beantwoord door mensen niet daarvoor niet geëquipeerd zijn. 	Communicatie tussen NCG en bewoner/eigenaar wordt bemoeilijkt en leidt tot vertraging besluitvorming en daarmee de uitvoering. Bewoners weigeren mee te werken en vertragen daarmee de besluitvorming.
4	Fouten in het ontwerp of de uitvoering	Deze kunnen ontstaan door de complexiteit van het versterkingsproces zelf, zoals het vinden van geschikte methoden om gebouwen te versterken zonder andere aspecten ervan te schaden. Fouten in het ontwerp of de uitvoering kunnen optreden als gevolg van gebrek aan expertise, onvoldoende onderzoek of onvoldoende middelen. VA is van onvoldoende kwaliteit wat leidt tot herziening VA of veel wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA.	Fouten in het ontwerp of de uitvoering kunnen leiden tot verdere schade aan de gebouwen of zelfs tot instorting, waardoor de veiligheid van bewoners in gevaar komt en de oorspronkelijke problemen niet worden opgelost. Door wijzigingen van het VA of wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA, vertraagt de versterking.
5	Voor de bewoner geschikte THV capaciteit is niet tijdig beschikbaar	<ol style="list-style-type: none"> Eigenaar, die THV zelf regelt, heeft geen onderkomen geregeld bij start werkzaamheden Door suboptimale planningen ontstaat er een piek in werkelijke THV die groter is dan de THV capaciteit van dat moment 	Eigenaar/bewoner kan niet uit het te versterken pand vertrekken. Bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging
6	NCG is onvoldoende geëquipeerd om termijnen van besluitvormingsproces te behalen. Dit leidt tot verstoppingen in formele besluitvorming rondom mijlpalen.	Afhankelijkheid van alle partijen die hier een rol in spelen, zowel extern als intern	<ol style="list-style-type: none"> Vertraging Extra kosten Slechte verstandhouding met eigenaren Imagoschade
7	Voortschrijdend inzicht bewoners; verwachtingen welke in het verleden zijn geschept door NCG; eigenaren in de omgeving hebben toezeggingen gekregen welke bekend zijn bij eigenaren	<ol style="list-style-type: none"> Communicatie met bewoner verloopt onvoldoende Moeilijk om de omvang van koppelkansen en de inbedding in de versterking, beheersbaar te maken. 	<ol style="list-style-type: none"> Planning schuift op en er ontstaat vertraging Meer belasting op THV door langer gebruik

* Geactualiseerd na verwerking input uit de organisatie

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg
8	Noodzakelijke vergunningen worden niet tijdig verstrekt of aangevraagd	<ol style="list-style-type: none"> Vergunningsaanvraag wordt te laat ingediend/het bevoegd gezag houdt zich niet aan doorlooptijden Belanghebbenden gebruiken bezwaarprocedures De onzekerheden in de planning van de VA's en de implementatie van maatregel 28 hebben invloed op het vergunningentraject. Door de onduidelijkheden is ook niet duidelijk welke vergunningen nodig zijn. 	Vergunningen niet op tijd beschikbaar zal leiden tot vertraging in de plan- en uitvoeringsfase.
9	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder maatregel 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder maatregel 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op. Dit zorgt voor onrust onder de bewoners dat vervolgens weer resulteert in extra vertraging.
10	De operatie vertraagt door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS-capaciteit	<ol style="list-style-type: none"> NUTS capaciteit in de versterking is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen Nutsbedrijven en langdurige procedures bij nutsbedrijven 	<ol style="list-style-type: none"> Panden worden niet aangesloten. Bewoners kunnen niet inhuizen en moeten langer in THV blijven

Top 10 risico's (tactisch)

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg
1	Suboptimale uitvoering van versterkingsprojecten.	Gebrek aan eigenaarschap en sturing. Onduidelijkheid en onwetendheid binnen taken, rollen en bevoegdheden in staffuncties, in projectteams en tussen staffuncties en projectteams. Suboptimale uitvoering van programma's. Risicomidend gedrag. Interne afhankelijkheden.	Dit kan leiden tot stroperige interne besluitvorming en daardoor tot vertraging.
2	(Her)beoordelingen vanuit IB's (VA's en beoordelingsrapporten) zijn niet tijdig beschikbaar voor NCG. Beoordelingen vanuit IB's (VA's en beoordelingsrapporten) zijn kwalitatief ondermaats.	De VA of de BR is niet tijdig beschikbaar conform de MP-planning. En of is van onvoldoende kwaliteit wat leidt tot herziening VA of veel wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA.	Planvorming MP7 en navolgende mijlpalen vertraagt.
3	Wisselingen in bestaand beleid en introductie van nieuw beleid.	Nieuwe afhankelijkheden, noodzakelijke flexibiliteit in werkwijze (alle variaties kunnen opvangen) en door verschillende interpretaties van de visie en doelstellingen van NCG (snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan).	Leidt tot suboptimale planning, vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase.
4	NCG zal richting eindfase mogelijk afschalen.	Daardoor zullen medewerkers NCG verlaten, of verlaten medewerkers met de noodzakelijke kennis en ervaring de organisatie. Doordat de einddatum in zicht komt, ontstaat er minder perspectief voor de medewerkers.	Een mismatch tussen de inrichting van de NCG organisatie en de taak in de eindfase, te weinig capaciteit beschikbaar, zal leiden tot vertraging.
5	De beschikbare personele capaciteit sluit niet aan bij de (kwantitatieve/kwalitatieve) capaciteitsbehoefte van NCG	NCG is niet in staat tijdig voldoende geschikte medewerkers aan zich te binden.	Te weinig of juist te veel personele capaciteit veroorzaakt dat de versterkingsoperatie minder efficiënt verloopt en daar resulteert in vertraging
6	De scope van een project verandert.	Hierdoor moet o.a. nu ook gasloos worden meegenomen (extra vertraging). Door dat er wijzigingen zijn op een adres, komt dit adres in aanmerking voor maatregel 28 (M28) of maatregel 29 (M29). Bewoner wil M29 meenemen in de versterking.	Constante wijziging zorgt voor onrust onder de bewoners dat vervolgens weer resulteert in extra vertraging.
7	De operatie vertraagd door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS-capaciteit	NUTS capaciteit in de versterking is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen. Nutsbedrijven en langdurige procedures bij nutsbedrijven. Nutsbedrijven zijn niet aangestuurd op planning.	Vertraging in de productie, stuwmeren in de productie op andere plekken in de keten
8	Extern ingehuurde medewerkers verlaten vroegtijdig de NCG organisatie	Start handhaving DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie) vanaf 2025 leidt tot complexiteit in compliance door NCG.	Kennis en ervaring lekt weg, benodigde capaciteit kan niet worden ingevuld. Uitvoering door NCG vertraagd, komt deels stil te liggen.

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg
9	Beschikbaarheid van THV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dynamiek in de projecten 2. Systeenvulling THV vanuit projecten onvoldoende accuraat. 3. Niet tijdig beschikbaar krijgen vergunning THV 4. Inflexibiliteit van het team THV regels voor THV 5. Niet tijdig keuze van de locatie bouw THV vastgesteld 6. Vanuit project blijken extra versterkingsmaatregelen nodig te zijn, waardoor de behoefte aan langer/meer THV ontstaat. 7. Eigenaar, die zelf THV regelt, heeft geen onderkomen geregeld bij start werkzaamheden. 8. Door suboptimale planningen ontstaat er een piek in werkelijke THV die groter is dan de THV capaciteit van dat moment. 9. Onduidelijkheid over hoe om te gaan met THV, waaronder maatwerk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eigenaar/bewoner kan niet uit het te versterken pand vertrekken. Bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging op de totaal planning en de fasering 2. Ontevreden bewoners 3. Discussie met de gemeente
10	Projectplanning is niet op orde waardoor de interne (bijv. ecologie, JEZ, THV) en externe planning (bijv. nuts, vergunningen) niet op orde is waardoor vertragingen ontstaan.	Projectplanning is gebaseerd op suboptimale data. Geen eenduidige manier van plannen, afspraken over plannen en een gebrek aan de competentie 'plannen'.	Suboptimale planning leidt tot vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase.

Top 10 risico's (strategisch)

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg
1	Bewonersbelofte op beoordelingen 2023/2024 en overeengekomen productiecijfers op de navolgende mijlpalen wordt niet behaald.	De VA of de BR is niet tijdig beschikbaar conform de MP-planning. En of is van onvoldoende kwaliteit wat leidt tot herziening VA of veel wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA. Hierdoor is onvoldoende overzicht en stabiliteit van de cijfers (aantal beoordelingen), lage betrouwbaarheid, gebrekkige kwaliteit en onvoldoende aansturing op de realisatie van de rapporten door IB's.	Planvorming naar MP 7 en navolgende MP's vertraagt. Dit stagneert de voortgang in de beoordelingen van adressen, maar ook onduidelijkheid naar de bewoners. Ontevreden omgeving. NCG (en dus de overheid) zijn onbetrouwbaar voor bewoners.
2	Complexiteit en toenemende afhankelijkheid van uitvoerende partijen in de uitvoering van de versterking, beïnvloeden de sturing op tijdige uitvoering van de versterking.	De versterkingsoperatie verschuift naar uitvoering waardoor aannemende partijen bepalend zijn voor behalen van de doelstellingen NCG. Indien aannemers onvoldoende anticiperen op de planning en kwaliteit van de versterking, ligt de verantwoordelijkheid nog steeds bij NCG.	NCG behaalt de doelstelling niet, de versterking wordt later dan gepland (en beloofd) afgerond. Bijkomend effect is dat de versterkingskosten hoger worden dan initieel geraamd/gecontracteerd. Indien toekomstige financiering onder druk komt te staan kan dat extra vertragingen opleveren.
3	Door veel wisselingen in exogeen beleid en de introductie van nieuw beleid is de versterkingsoperatie verstoord. Dit heeft impact op planvorming en organisatieontwikkeling NCG en zorgt voor onduidelijkheid, schakeltijd en vertraging bij bewoners en NCG. Voorbeelden: PEAG maatregelen 6, 10, 13, 28 en 29.	De totale opdracht aan NCG overstijgt de grens aan de capaciteit die de versterkingsorganisatie en haar partners aankan. De huidige versterkingsopgave wordt verstoord, toename van verschillen in behandeling versterkingen.	De versterking duurt langer en verloopt minder efficiënt. Dit leidt tot frustratie bij bewoners over onduidelijke en vooral niet gerealiseerde plannings. In de ogen van stakeholders kan NCG onvoldoende vertrouwen leveren. Personeel raakt overbelast en stroomt uit. Hetgeen leidt tot een toename in de vertraging.
4	Uitvoering door NCG wordt bemoeilijkt door toenemende afhankelijkheid van gemeentes in de realisatie van de mijlpalen	In de samenwerking met gemeentes, neemt de zeggenschap van gemeentes toe en vergroot de daarmee de afhankelijkheid van de gemeentes in de uitvoering door NCG	Mogelijke wijziging van de opdracht aan NCG, en vergroten van de rol van de rol van stakeholders en ketenpartners, kan de operatie negatief beïnvloeden en leiden tot vertraging.
5	Nieuwe richtlijnen rondom funderingsproblematiek worden uitgevaardigd, dit heeft impact op planvorming en uitvoering.	De huidige werkwijze NCG houdt geen rekening met nieuw beleid inzake funderingen.	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met beleid inzake funderingen. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.
6	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder mtr. 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder mtr. 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op.
7	Bewonersportaal niet tijdig beschikbaar en/of bevat onjuiste/onvolledige informatie	Te lage capaciteit om het portaal te ontwikkelen. Lagere kwaliteit data uit systemen NCG landt in portaal. Of data conversie verloopt niet goed	Bewoner en stakeholders verliezen vertrouwen in NCG, bemoeilijkt de uitvoering van de opdracht van NCG. Een bewoner in de weerstand zal leiden tot vertraging in besluitvorming en daarmee tot vertraging in de versterking.

Bijlage 12

Draaiboek voor werkvormen t.b.v. sessies 10/11 april



Nationaal Coördinator Groningen

Groepssessies tactisch & operationeel

Risico's en maatregelen

Groningen, 10 en 11 April 2024

Samen Groningen versterken

Agenda vandaag

- **10:45 – 12:30 Ochtendprogramma: top risico's en kwantificering**
- **12:30 – 13:15 Lunch**
- **13:15 – 16:00 Middagprogramma: maatregelen**
- **16:00 – 16:30 Plenaire afsluiting**

Samen Groningen versterken

Agenda vandaag

- **10:45 Presentatie top-10 risico's operationeel (15 min)**
- **11:00 Check: is dit het risicobeeld? (30 min)**
- **11:30 Koffie (15 min)**
- **11:45 Per risico: hoe groot is de vertraging? (45 minuten)**
- **12:30 Lunch (45 minuten)**
- **13:15 Wrap-up en start middagprogramma (30 minuten)**
- **13:45 Maatregelen ontwerpen (1 uur)**
- **14:45 Kiezen voor maatregelen (30 minuten)**
- **15:15 Koffie (15 minuten)**
- **15:30 Maatregelen kwantificeren (30 minuten)**
- **16:00 Plenaire afsluiting en presentatie vervolg**
- **16:30 Einde**

Risico's

Maatregelen

Samen Groningen versterken

Top 10 risico's

nr.	risico	oorzaak	gevolg
O-1	Onduidelijkheid binnen taken, rollen en bevoegdheden	Suboptimale uitvoering van projecten en programma's	Dit zal leiden tot gebrek aan eigenaarschap en daardoor tot vertraging
O-2	Beperkte en/of niet tijdige benodigde capaciteit op de ondersteunende afdelingen binnen NCG beschikbaar, als gevolg van suboptimale plannings	<ol style="list-style-type: none"> Exponentiële groei van projecten, steeds meer in uitvoering Organisatie niet voldoende op ingericht Onduidelijkheid/geen/onvoldoende afstemming over de projectplanning (Mogelijk) lastig werven van specifieke functies 	<ol style="list-style-type: none"> Te late oplevering van het gevraagde product -> vertraging in planning/verhoogde kosten Ontevreden stakeholders/bewoners Frustratie bij medewerkers
O-3	Communicatie NCG met bewoners is niet van voldoende kwaliteit wat leidt tot bewonersontevredenheid. Er is geen eenduidige communicatie richting de bewoner.	<ol style="list-style-type: none"> Communicatie richting bewoner is van onvoldoende kwaliteit Taken, bevoegdheden verantwoordelijken onduidelijk (tevens onderlinge afspraken). Het projectteam is groot en iedereen zegt net iets anders. Vragen bewoners of andere belanghebbenden worden beantwoord door mensen niet daarvoor niet geëquipeerd zijn. 	Communicatie tussen NCG en bewoner/eigenaar wordt bemoeilijkt en leidt tot vertraging besluitvorming en daarmee de uitvoering. Bewoners weigeren mee te werken en vertragen daarmee de besluitvorming.
O-4	Fouten in het ontwerp of de uitvoering	Deze kunnen ontstaan door de complexiteit van het versterkingsproces zelf, zoals het vinden van geschikte methoden om gebouwen te versterken zonder andere aspecten ervan te schaden. Fouten in het ontwerp of de uitvoering kunnen optreden als gevolg van gebrek aan expertise, onvoldoende onderzoek of onvoldoende middelen. VA is van onvoldoende kwaliteit wat leidt tot herziening VA of veel wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA.	Fouten in het ontwerp of de uitvoering kunnen leiden tot verdere schade aan de gebouwen of zelfs tot instorting, waardoor de veiligheid van bewoners in gevaar komt en de oorspronkelijke problemen niet worden opgelost. Door wijzigingen van het VA of wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA, vertraagt de versterking.
O-5	Voor de bewoner geschikte THV capaciteit is niet tijdig beschikbaar	<ol style="list-style-type: none"> Eigenaar, die THV zelf regelt, heeft geen onderkomen geregeld bij start werkzaamheden Door suboptimale plannings ontstaat er een piek in werkelijke THV die groter is dan de THV capaciteit van dat moment 	Eigenaar/bewoner kan niet uit het te versterken pand vertrekken. Bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging

Top 10 risico's

nr.	risico	oorzaak	gevolg
O-6	NGC is onvoldoende geëquipeerd om termijnen van besluitvormingsproces te behalen. Dit leidt tot verstoppingen in formele besluitvorming rondom mijlpalen.	Afhankelijkheid van alle partijen die hier een rol in spelen, zowel extern als intern	1. Vertraging 2. Extra kosten 3. Slechte verstandhouding met eigenaren 4. Imagoschade
O-7	Voortschrijdend inzicht bewoners; verwachtingen welke in het verleden zijn geschept door NCG; eigenaren in de omgeving hebben toezeggingen gekregen welke bekend zijn bij eigenaren	1. Communicatie met bewoner verloopt onvoldoende 2. Moelijk om de omvang van koppelkansen en de inbedding in de versterking, beheersbaar te maken.	1. Planning schuift op en er ontstaat vertraging 2. Meer belasting op THV door langer gebruik
O-8	Noodzakelijke vergunningen worden niet tijdig verstrekt of aangevraagd	1. Vergunningsaanvraag wordt te laat ingediend/het bevoegd gezag houdt zich niet aan doorlooptijden 2. Belanghebbenden gebruiken bezwaarprocedures 3. De onzekerheden in de planning van de VA's en de implementatie van maatregel 28 hebben invloed op het vergunningstraject. Door de onduidelijkheden is ook niet duidelijk welke vergunningen nodig zijn.	Vergunningen niet op tijd beschikbaar zal leiden tot vertraging in de plan- en uitvoeringsfase.
O-9	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder maatregel. 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder maatregel. 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op. Dit zorgt voor onrust onder de bewoners dat vervolgens weer resulteert in extra vertraging.
O-10	De operatie vertraagd door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS-capaciteit	1. NUTS capaciteit in de versterking is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen 2. Nutsbedrijven en langdurige procedures bij nutsbedrijven	1. Panden worden niet aangesloten 2. Bewoners kunnen niet inhuizen en moeten langer in THV blijven

Top 10 risico's

nr.	risico	oorzaak	gevolg
T-1	Suboptimale uitvoering van versterkingsprojecten.	Onduidelijkheid binnen taken, rollen en bevoegdheden in staffuncties, in projectteams en tussen staffuncties en projectteams. Suboptimale uitvoering van programma's.	Dit kan leiden tot gebrek aan eigenaarschap en stroperige interne besluitvorming en daardoor tot vertraging.
T-2	Beoordelingen vanuit IB's (VA's en beoordelingsrapporten) zijn niet tijdig beschikbaar voor NCG. Beoordelingen vanuit IB's (VA's en beoordelingsrapporten) zijn kwalitatief ondermaats.	De VA of de BR is niet tijdig beschikbaar conform de MP-planning. En of is van onvoldoende kwaliteit wat leidt tot herziening VA of veel wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA.	Planvorming MP7 en navolgende mijlpalen vertraagt.
T-3	Lange doorlooptijd van het primaire proces door interne afhankelijkheden, noodzakelijke flexibiliteit in werkwijze (alle variaties kunnen opvangen) en door verschillende interpretaties van de visie en doelstellingen van NCG (snelheid in primair proces versus naast de bewoner staan).	Wisselingen in bestaand beleid en introductie van nieuw beleid	Suboptimale planning leidt tot vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase.
T-4	NGC zal richting eindfase mogelijk afschalen.	Daardoor zullen medewerkers NCG verlaten, of verlaten medewerkers met de noodzakelijke kennis en ervaring de organisatie.	Een mismatch tussen de inrichting van de NCG organisatie en de taak in de eindfase, te weinig capaciteit beschikbaar, zal leiden tot vertraging.
T-5	De beschikbare personele capaciteit sluit niet aan bij de (kwantitatieve/kwalitatieve) capaciteitsbehoefte van NCG	NGC is niet in staat tijdig voldoende geschikte medewerkers aan zich te binden	Te weinig of juist te veel personele capaciteit veroorzaakt dat de versterkingsoperatie minder efficiënt verloopt en daar resulteert in vertraging

Top 10 risico's

nr.	risico	oorzaak	gevolg
T-6	De scope van een project verandert waardoor nu ook gasloos moet worden meegenomen (extra vertraging). Door wijzigingen zijn op een adres, komt dit adres in aanmerking voor maatregel 28 (M28) of maatregel 29 (M29). Bewoner wil M29 meenemen in de versterking.	M29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder M29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder M28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op. Dit zorgt voor onrust onder de bewoners dat vervolgens weer resulteert in extra vertraging.
T-7	De operatie vertraagd door beperkte of niet tijdige beschikbaarheid NUTS-capaciteit	NUTS capaciteit in de versterking is niet tijdig beschikbaar door capaciteitsproblemen Nutsbedrijven en langdurige procedures bij nutsbedrijven	Vertraging in de productie, stuwmeren in de productie op andere plekken in de keten
T-8	Start handhaving wet DBA vanaf 2025 leidt tot complexiteit in compliance door NCG	Extern ingehuurd medewerkers verlaten vroegtijdig de NCG organisatie	Kennis en ervaring lekt weg, benodigde capaciteit kan niet worden ingevuld. Uitvoering door NCG vertraagd, komt deels stil te liggen.
T-9	1. Eigenaar, die THV zelf regelt, heeft geen onderkomen geregeld bij start werkzaamheden. 2. Door suboptimale planningen ontstaat er een piek in werkelijke THV die groter is dan de THV capaciteit van dat moment.	1. Dynamiek in de projecten 2. Systeenvulling THV vanuit projecten onvoldoende accuraat. 3. Niet tijdig beschikbaar krijgen vergunning THV 4. Inflexibiliteit van het team THV regels voor THV 5. Niet tijdig keuze van de locatie bouw THV vastgesteld 6. Vanuit project blijken extra versterkingsmaatregelen nodig te zijn, waardoor de behoefte aan langer/meer THV ontstaat.	1. Eigenaar/bewoner kan niet uit het te versterken pand vertrekken. Bouw kan niet tijdig starten en zal leiden tot vertraging op de totaal planning en de fasering 2. Ontevreden bewoners 3. Discussie met de gemeente
T-10	Projectplanning is niet op orde waardoor de interne (bijv. ecologie, JEZ, THV) en externe planning (bijv. nuts, vergunningen) niet op orde is waardoor vertragingen ontstaan.	Projectplanning is gebaseerd op suboptimale data	Suboptimale planning leidt tot vertraging in de uitvoering, zowel plan- als uitvoeringsfase.



10:45 – 11:00

Top-10 risico's

Gebaseerd op:

- Reeds geïdentificeerde issues en risico's NCG
- Jullie voorbereidingen
- Vanochtend verder met top 10 risico's aanscherpen en aanvullen:

- Formulering van het risico
- Kwantificeren van de impact



Samen Groningen versterken

11:00 – 12:30




Vaststellen risicobeeld


- **We maken het beeld ons gezamenlijk beeld**
- **Kwantificeren Tijd + geschat # Adressen van jouw scope**
 - Tijd: Risk Challenger + Papier
 - # Adressen: Papier




Samen Groningen versterken

11:45 – 12:30







Tijd:




+




Adressen:







Samen Groningen versterken


13:45 – 14:45




Maatregelen formuleren


Max. 5 x 5 min


Individueel





Samen Groningen versterken

14:45 – 15:15



De beste maatregel

- **We kiezen nu de beste maatregel per risico**
- **Breng daarvoor jouw stem uit**



Samen Groningen versterken

15:30 – 16:00

Maatregelen kwantificeren

Max. 5 x 2 min
Individueel

Maatregel 1
Maatregel 2
Maatregel 3
Maatregel 4

Samen Groningen versterken

Maatregelen formuleren

Risicomanagementproces

Organisatie doelstelling

Oorzaak → Gebeurtenis → Gevolg → Beheersmaatregelen

Kans
Tijd
Geld
Kwaliteit
Omgeving
Veiligheid
Imago

Samen Groningen versterken

Bijlage 13

Gevraagde voorbereiding deelnemers risico- en maatregelensessies

Voorbereiding op de sessie

Uiterlijk 5 april toezenden, zie stap 3.

Voordat je begint:

- De voorbereiding gaat over dit Excel bestand.
- Sla een kopie op van het Excel bestand en vermeld jouw naam vooraan in de bestandsnaam.
- We hopen dat jouw project, programma, team of afdeling beschikt over een risicodossier. Dan is het nuttig om deze er bij te pakken.
- Betrek je collega's/team waar het kan.

Met de voorbereiding vooraf willen we over alvast meer te weten komen over:

- Welke risico's uit tabblad Specifiek van toepassing zijn op jouw deel van de versterkingsopgave.
- Of er wat jou betreft issues en risico's zijn die nog niet in de lijst opgenomen zijn.

Het eerste tabblad "Specifiek" heeft de focus. Het bevat de tot nu toe veel genoemde / meest impactvolle risico's t.a.v. de factor Tijd. Het tweede tabblad "NCG totaal" bevat het totale overzicht aan tijd gerelateerde issues en risico's dat is samengebracht vanuit dossiers in de hele organisatie. Tabblad NCG Totaal mag je indien gewenst raadplegen ter inspiratie, maar dit is geen must.

Stap 1. Risico's in het overzicht die op jouw werkpakket van toepassing zijn:

- Neem de risico's in het overzicht op tabblad Specifiek door en kijk welke van toepassing zijn op jouw werkpakket / programma / afdeling.
- Kwantificeer het gevolg voor jouw werkpakket zo veel mogelijk in kolom Adressen en Tijd. Wees daarbij zo precies mogelijk:
 - Adressen: Hoeveel / welke / wat voor soort adressen wordt geraak door het issue/risico? In welke werkstromen / welke programma's?
 - Tijd: Hoeveel extra doorlooptijd / vertraging verwacht je voor deze adressen a.g.v. het risico?
- Indien je in jouw werkveld adressen onder je hoede hebt (HR niet, Control niet, Projectleiders wel), geef dan aan of in jouw planning al rekening wordt gehouden met het betreffende risico.
- Omschrijf bij kolom Maatregel welke (onorthodoxe) maatregel volgens jou het issue of risico kan beperken.
- Geef in Adressen en Reductie van tijd aan in hoeverre de maatregel het risico beperkt. Wees zo concreet mogelijk over je inschatting. Voorbeeld:
 - Adressen: 100 adressen hebben hier geen / minder last van.
 - Tijd: Reductie vertraging van 35 kalenderdagen
- Let op! We vragen je niet om je vast te leggen op een nieuwe planning. Ook wij snappen heus dat het lastig is een inschatting te maken van de effecten van een risico of maatregel uitgedrukt in dagen. Ons gezamenlijke doel is om iedereen een schatting te laten doen, zodat de wet van de grote getallen voor ons gaat werken. Zo krijgen we een strategisch beeld van de werkelijke totale duur en het verloop van de versterkingsoperatie.

Stap 2. Issues en risico's binnen jouw werkpakket die nog niet in de lijst zijn opgenomen:

- Mis je nog issues / risico's in de lijst die voor jouw werkgebied zeker wel spelen? Gebruik dan een lege regel om deze toe te voegen.
- Belangrijke criteria voor het soort issue of risico dat je toevoegt:
 1. Het issue / risico heeft invloed op de factor Tijd. Risico's die leiden tot langere doorlooptijden is wat we zoeken. Risico's die er toe kunnen leiden dat iets alleen extra geld kost hoeven niet mee te nemen in het overzicht.
- Beperk je tot issues en risico's die gaan over het huidige speelveld: Richt je dus niet op risico's die voortkomen uit beleid dat op dit moment nog niet van kracht is. Bijv. sloop-nieuwbouw voor de héle NCG scope, of het advies van de Verschillencommissie over de deur-tot-deur aanpak.
- Omschrijf zo duidelijk mogelijk Risico, Oorzaak en Gevolg.
- Voor het vullen van de overige velden, kijk hiervoor onder de Stap 1.

Stap 3. Delen van je input

- Stuur jouw input uiterlijk 5 april 2024 naar: MJVP@nationaalcoördinatorgroningen.nl.
- De binnengekomen risico's en issues worden vooraf aan de sessie door de werkgroep van deze diepteanalyse op een rij gezet.

Ondersteuning

Mocht je inhoudelijke vragen of suggesties hebben, zoek dan contact met de business analisten van team MJVP.

Bijlage 14

Strategische risico's en maatregelen, geactualiseerd met de sessies van 10/11 april

Nr.	Risico	Oorzaak	Gevolg
1	Bewonersbelofte op beoordelingen 2023/2024 en overeengekomen productiecijfers op de navolgende mijlpalen wordt niet behaald.	De VA of de BR is niet tijdig beschikbaar conform de MP-planning. En of is van onvoldoende kwaliteit wat leidt tot herziening VA of veel wijzigingen tijdens de uitvoering ten opzichte van het VA. Hierdoor is onvoldoende overzicht en stabiliteit van de cijfers (aantal beoordelingen), lage betrouwbaarheid, gebrekkige kwaliteit en onvoldoende aansturing op de realisatie van de rapporten door IB's.	Planvorming naar MP 7 en navolgende MP's vertraagt. Dit stagneert de voortgang in de beoordelingen van adressen, maar ook onduidelijkheid naar de bewoners. Ontevreden omgeving. NCG (en dus de overheid) zijn onbetrouwbaar voor bewoners.
2	Complexiteit en toenemende afhankelijkheid van uitvoerende partijen in de uitvoering van de versterking, beïnvloeden de sturing op tijdige uitvoering van de versterking.	De versterkingsoperatie verschuift naar uitvoering waardoor aannemende partijen bepalend zijn voor behalen van de doelstellingen NCG. Indien aannemers onvoldoende anticiperen op de planning en kwaliteit van de versterking, ligt de verantwoordelijkheid nog steeds bij NCG.	NCG behaalt de doelstelling niet, de versterking wordt later dan gepland (en beloofd) afgerond. Bijkomend effect is dat de versterkingskosten hoger worden dan initieel geraamd/gecontracteerd. Indien toekomstige financiering onder druk komt te staan kan dat extra vertragingen opleveren.
3	Door veel wisselingen in exogeen beleid en de introductie van nieuw beleid is de versterkingsopgave. Dit heeft impact op planvorming en organisatieontwikkeling NCG en zorgt voor onduidelijkheid, schakeltijd en vertraging bij bewoners en NCG. Voorbeelden: PEAG maatregelen 6, 10, 13, 28 en 29.	De totale opdracht aan NCG overstijgt de grens aan de capaciteit die de versterkingsorganisatie en haar partners aankan. De huidige versterkingsopgave wordt verstoord, toename van verschillen in behandeling versterkingen.	De versterking duurt langer en verloopt minder efficiënt. Dit leidt tot frustratie bij bewoners over onduidelijke en vooral niet gerealiseerde plannen. In de ogen van stakeholders kan NCG onvoldoende vertrouwen leveren. Personeel raakt overbelast en stroomt uit. Hetgeen leidt tot een toename in de vertraging.
4	Uitvoering door NCG wordt bemoeilijkt door toenemende afhankelijkheid van gemeentes in de realisatie van de mijlpalen	In de samenwerking met gemeentes, neemt de zeggenschap van gemeentes toe en vergroot de daarmee de afhankelijkheid van de gemeentes in de uitvoering door NCG	Mogelijke wijziging van de opdracht aan NCG, en vergroten van de rol van de rol van stakeholders en ketenpartners, kan de operatie negatief beïnvloeden en leiden tot vertraging.
5	Nieuwe richtlijnen rondom funderingsproblematiek worden uitgevaardigd, dit heeft impact op planvorming en uitvoering.	De huidige werkwijze NCG houdt geen rekening met nieuw beleid inzake funderingen.	Versterkingsopdracht moet ook rekening gaan houden met beleid inzake funderingen. Dit beïnvloedt werkwijzen, procedures, scope wijzigingen en zal leiden tot vertraging.
6	Bewoner wil maatregel 29 meenemen in de versterking	Maatregel 29 is een subsidie voor duurzaamheid vanuit de Gemeente. Het is begrijpelijk dat de bewoner verduurzamingswerkzaamheden, vallend onder mtr. 29, wil combineren met de versterking en wil laten aansluiten op werkzaamheden die vallen onder mtr. 28.	Doordat de Gemeente nog niet klaar is om subsidies daadwerkelijk te verstrekken, wil de bewoner hierop wachten en tekent niet. Hierdoor loopt de versterking vertraging op.
7	Bewonersportaal niet tijdig beschikbaar en/of bevat onjuiste/onvolledige informatie	Te lage capaciteit om het portaal te ontwikkelen. Lagere kwaliteit data uit systemen NCG landt in portaal. Of data conversie verloopt niet goed	Bewoner en stakeholders verliezen vertrouwen in NCG, bemoeilijkt de uitvoering van de opdracht van NCG. Een bewoner in de weerstand zal leiden tot vertraging in besluitvorming en daarmee tot vertraging in de versterking.

Nr.	Risico	Potentiële maatregel
1	<p>Maatregelen naar aanleiding van PEAG zijn nog niet volledig ingebed in de organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gebiedsgericht werken Stilstand binnen projecten door onduidelijkheid rondom Nij Begun Mission creep door gemeentes (scope) Wegnemen van verschillen leidt tot meer werk <p>Wisselingen in exogeen beleid en de introductie van nieuw beleid hebben impact op planvorming en organisatieontwikkeling NCG. Dit zorgt voor onduidelijkheid, schakeltijd en vertraging bij bewoners en NCG</p> <p>Het vertrouwen van en ruimte voor bewoners met oog voor kwaliteit relatie, heeft impact op</p> <ul style="list-style-type: none"> tijdsbesteding doorlooptijden in mijlpalen 	<ul style="list-style-type: none"> S/N vanuit Nij Begun na 2028 Uitwerken van beleid en kaders rondom Nij Begun, met een duidelijke scheiding tussen wie wel of niet mee doet aan de nieuwe maatregelen (zoals al getimmerde woningen, woningen in de planvorming en woningen voor de planvorming) Grensgevallen meenemen in Nij Begun wat weerstand weg neemt bij de bewoner Accepteren van verschillen en de gevolgen vs. wegnemen van verschillen met vertraging Aanpassen van prioritering wanneer een bewoner mee wil doen met Nij Begun i.p.v. enkel de veiligheid. Dit mitigeert enkel de vertraging op adres niveau, niet in het sociale domein Deadline geven aan de gemeente om een totaalplan in te dienen voor Nij Begun
2	Groei van de scope en toenemende complexiteit van de opdracht leidt tot toenemende druk op medewerkers NCG. Capaciteitsvraagstuk in de toekomst wordt mogelijk beïnvloed door handhaving van de wet DBA.	<ul style="list-style-type: none"> Uitzondering DBA Duidelijk perspectief voor intern personeel en organisatie voorbij 2028 Perspectief voor personeel binnen het huidige werk en loopbaan perspectief (positief) Coaching en buddy systeem, Prioriteiten stellen, ondersteunen in af kaders van werk en nee kunnen zeggen op werk Verdelen van ervaren personeel over verschillende gebieden en programma's Minder bijzondere organisatie structuren, inregelen binnen de bestaande processen Concretiseren van verschillen tussen de gebieden (en onderzoeken welke wetgeving hier voor moet worden aangepast) Focus op de regio, centraal is ondersteunend en adviserend in bescherming nemen van en het vertrouwen geven aan de medewerkers door het mandaat dat zij hebben gekregen (zoals de 50k regeling)
3	Scope van de opdracht is gevoelig voor veranderingen en dit is mede de oorzaak voor groeiende verwachtingskloof tussen NCG en de belanghebbenden.	<ul style="list-style-type: none"> Strakker aanhouden van kaders Versterking als koppelkans (scholen programma), mogelijk voor Woco waarin zij hun nieuwe plannen kunnen doorvoeren Meer regie voor NCG, enkel beleidsdoelen vanuit EZK geen nieuwe beleidszaken en de gemeenten zijn aan zet (ook om de beleidsplannen klaar te hebben) Gemeente ondersteunen in de beleidsplannen Eenduidige en heldere opdracht vanuit EZK en regio en vanuit de NCG hier een duidelijkere stelling in aannemen Stuurgroep met EZK en gemeente aan tafel, wanneer nodig heeft de NCG een doorslaggevende rol Minder druk op snelheid wat mogelijk ten koste gaat van kwaliteit
4	Toenemende complexiteit in het stakeholder veld rondom de versterkingsopgave, onder meer rol van gemeentes en provincie, maar ook samenwerkingsverbanden en bewonersparticipatie.	<ul style="list-style-type: none"> Bieden van leveringszekerheid aan de bouw Commitment vanuit gemeente en provincie op beheersmaatregelen Vrijheid om adressen buiten het LPVA op te kunnen pakken (voornamelijk bij lichte versterkingen)/ volledige vrijheid in het oppakken van adressen zonder LPVAs waarin NCG bepaald welke adressen wanneer worden opgepakt samen met de bewoner. EZK faciliterend, gemeente in opdrachtgever rol NCG en gemeente regelen de versterking (veiligheid), alle andere aspecten zijn tussen gemeente en rijk
5	Gevraagde capaciteit aan externe partijen, zoals bijvoorbeeld ingenieursbureaus en aannemersbedrijven, is niet onbeperkt beschikbaar. In relatie met de grenzen aan het adsorptievermogen en het veiligheidsgevoel van de regio voor omvangrijke bouwactiviteiten.	

Bijlage 15

Uitgangspunten t.a.v. uitvoeringscapaciteit in MJVP-scenario's

Capaciteit 2024

- Uitgangspunt is dat de aantallen mijlpaal 7 (planvorming gestart) uit het lokaal plan van aanpak 2024 worden gerealiseerd.
- Door gebied reeds in de planning vastgezette adressen worden hier nog aan toegevoegd.
- Gele adressen (concept projecten) die in de 2024 planning staan bovenop deze aantallen schuiven door naar 2025.

Capaciteit 2025 e.v.

- Stad & Ommeland volgt MJVP 2024.1 t.a.v. eigen inschatting van de beschikbare capaciteit.
- Eemsdelta heeft een herziene inschatting opgeleverd met bandbreedte Best case, Worst Case en daarbinnen de Real Case. Laatstgenoemde wordt gehanteerd in de scenario's.

Uitvoeringscapaciteit MP7 per jaar

	2024	2025	2026	2027
Groningen	550	265		
Het Hogeland	252			
Midden-Groningen	269			
Oldambt	32			
Eemsdelta	1065	1050	526	128

Leeg: Voldoende capaciteit voor laatste resterende adressen naar de planvorming

Capaciteitsreductie vanaf 2025 door vertraging in onderhanden zijnde projecten

- Wanneer een project langer duurt als gevolg van een risico (verlenging van de doorlooptijd), wordt in de scenario's verondersteld dat projectmedewerkers hierdoor op een later moment een nieuw project op kunnen starten.
- Vertraging werkt in de scenario's van de diepteanalyse negatief door op de uitvoeringscapaciteit om een nieuw project in MP7 op te kunnen starten
- Uitgangspunt daarbij is dat het oppakken van een nieuw project mogelijk is wanneer mijlpaal 10 (start bouw) van het onderhanden zijnde project is behaald.
- Voor ieder scenario wordt berekend wat de gemiddelde procentuele vertraging over alle projecten is.
- Voor Regio Stad & Ommeland is de beschreven reductie toegepast op het interne deel van de capaciteit. Voor Groningen is dit in 2025 40 adressen. In Het Hogeland en Midden-Groningen/Oldambt is ook externe capaciteit, maar in deze gebieden hoeft in 2025 nagenoeg geen project meer opgestart te worden.

Capaciteit MP7 Max scenario excl. DBA

	2024	2025	2026	2027
Groningen	550	204,25		
Het Hogeland	220			
Midden-Groningen	159			
Oldambt	21			
Eemsdelta	1065	766,5	590,935	140,8426

Reductie percentage 0,27

Externe capaciteit Groningen 2025 40

Capaciteit MP7 Min scenario excl. DBA

	2024	2025	2026	2027	2028
Groningen	550	235,75			
Het Hogeland	220				
Midden-Groningen	159				
Oldambt	21				
Eemsdelta	1065	913,5	576,375	155,1863	140,8426

Reductie percentage 0,13

Externe capaciteit Groningen 2025 40

Capaciteit MP7 Max scenario risico + mitigatie scenario

	2024	2025	2026	2027	2028
Groningen	550	226,75			
Het Hogeland	220				
Midden-Groningen	159				
Oldambt	21				
Eemsdelta	1065	871,5	584,735	154,9901	

Reductie percentage 0,17

Externe capaciteit Groningen 2025 40

Capaciteit MP7 Min risico + mitigatie scenario

	2024	2025	2026	2027	2028
Groningen	550	253,75			
Het Hogeland	220				
Midden-Groningen	159				
Oldambt	21				
Eemsdelta	1065	997,5	549,575	143,9963	
<i>Reductie percentage</i>		0,05			
<i>Externe capaciteit Groningen 2025</i>		40			

Verminderde capaciteit Q1 t/m Q3 2025 t.g.v. wet DBA

- O.b.v. thema Interne Capaciteit wordt uitgegaan van minder beschikbare capaciteit in Q1 t/m Q3 van 2025.
- Min. = -10%, Max = -25% voor de risico scenario's
- Voor de mitigatie scenario's wordt uitgegaan van volledige mitigatie. Derhalve wordt in deze scenario's hiervoor geen verminderde capaciteit gemodelleerd.

Capaciteit MP7 Max scenario incl. DBA

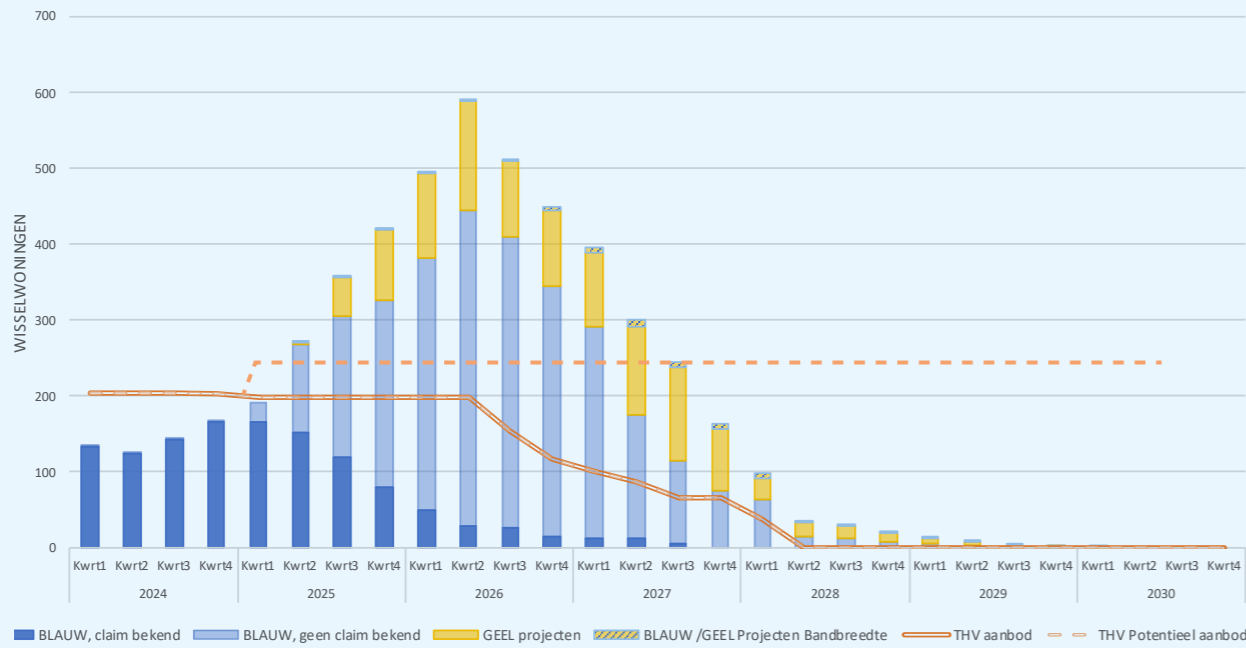
	2024	2025	2026	2027	2028
Groningen	550	79			
Het Hogeland	220	78			
Midden-Groningen	159	137			
Oldambt	21	12			
Eemsdelta	1065	626	580	139	
<i>Reductie percentage</i>		0,27			
<i>Externe capaciteit Groningen 2025</i>		40			
<i>EDBA reductie</i>		0,25			

Capaciteit MP7 Min scenario incl. DBA

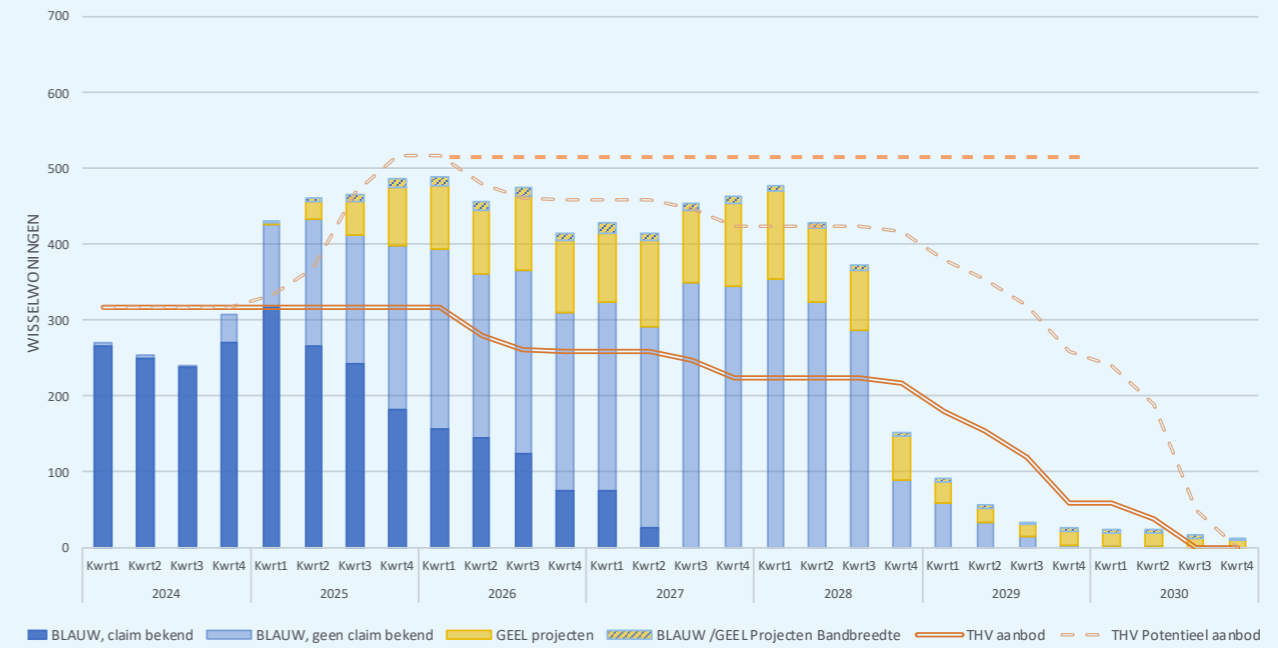
	2024	2025	2026	2027	2028
Groningen	550	132			
Het Hogeland	220	65			
Midden-Groningen	159	137			
Oldambt	21	11			
Eemsdelta	1065	833	607	10	
<i>Reductie percentage</i>		0,13			
<i>Externe capaciteit Groningen 2025</i>		40			
<i>DBA reductie</i>		0,1			

Bijlage 16 THV knelpunten beide scenario's >75 wisselwoningen

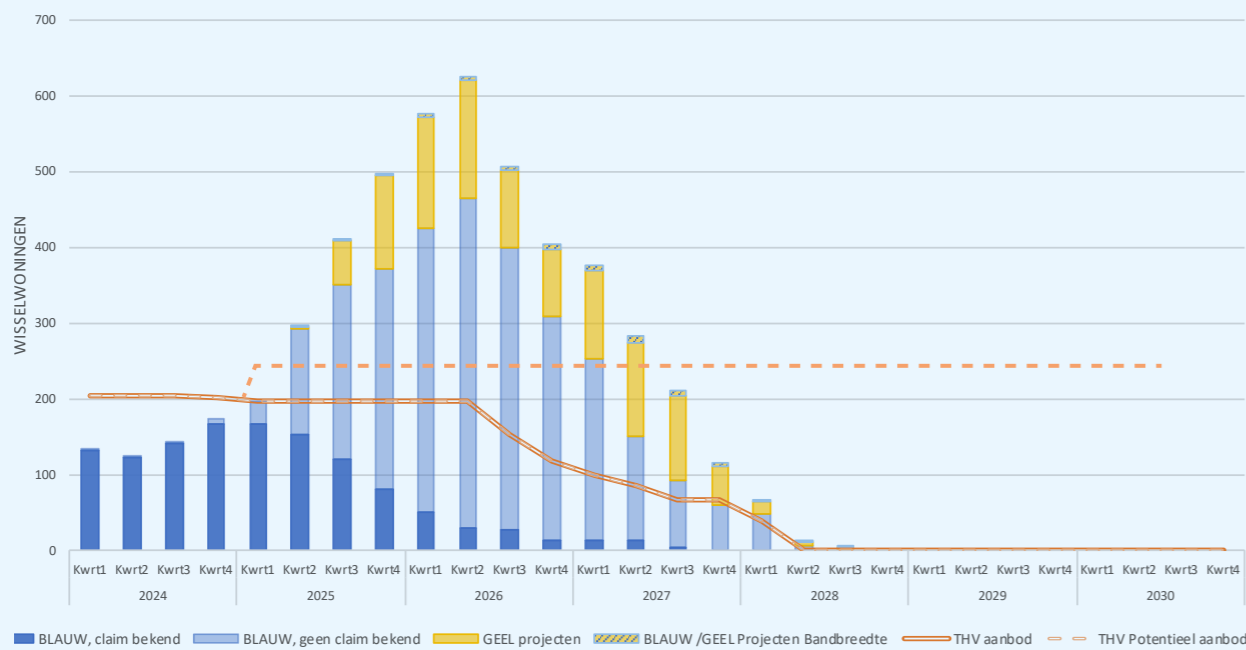
Groningen (risico-scenario, bovenkant bandbreedte)



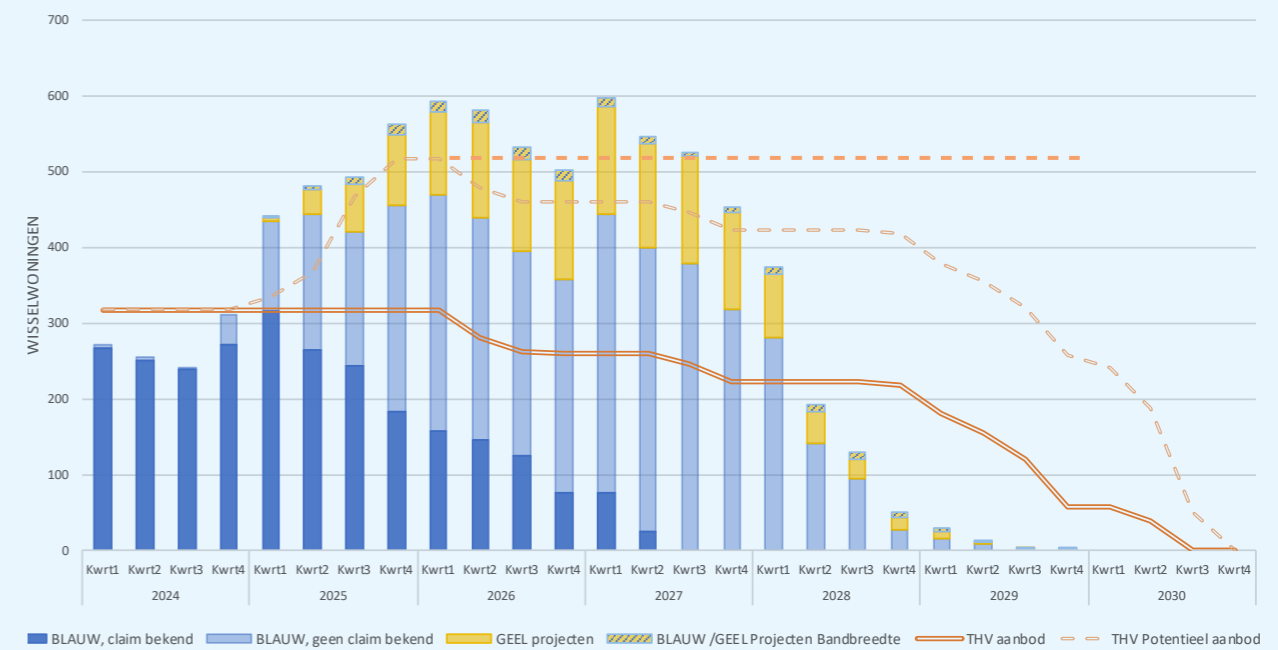
Eemsdelta Stedelijk Gebied (risico-scenario, bovenkant bandbreedte)



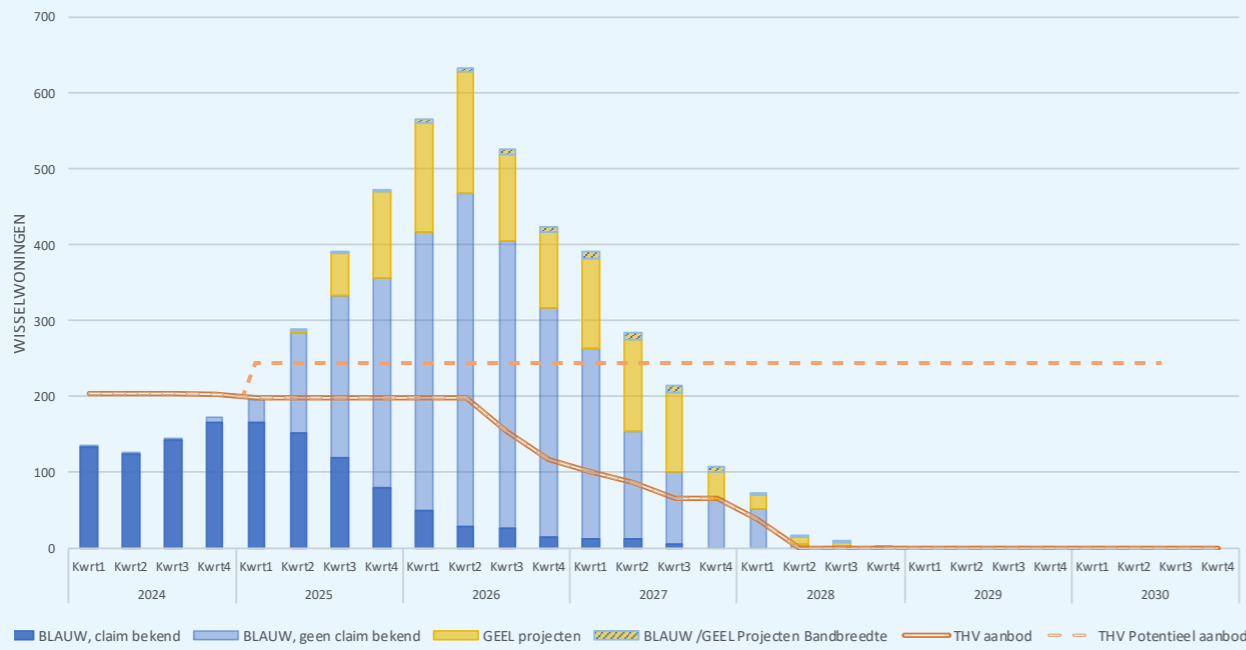
Groningen (risico-scenario, onderkant bandbreedte)



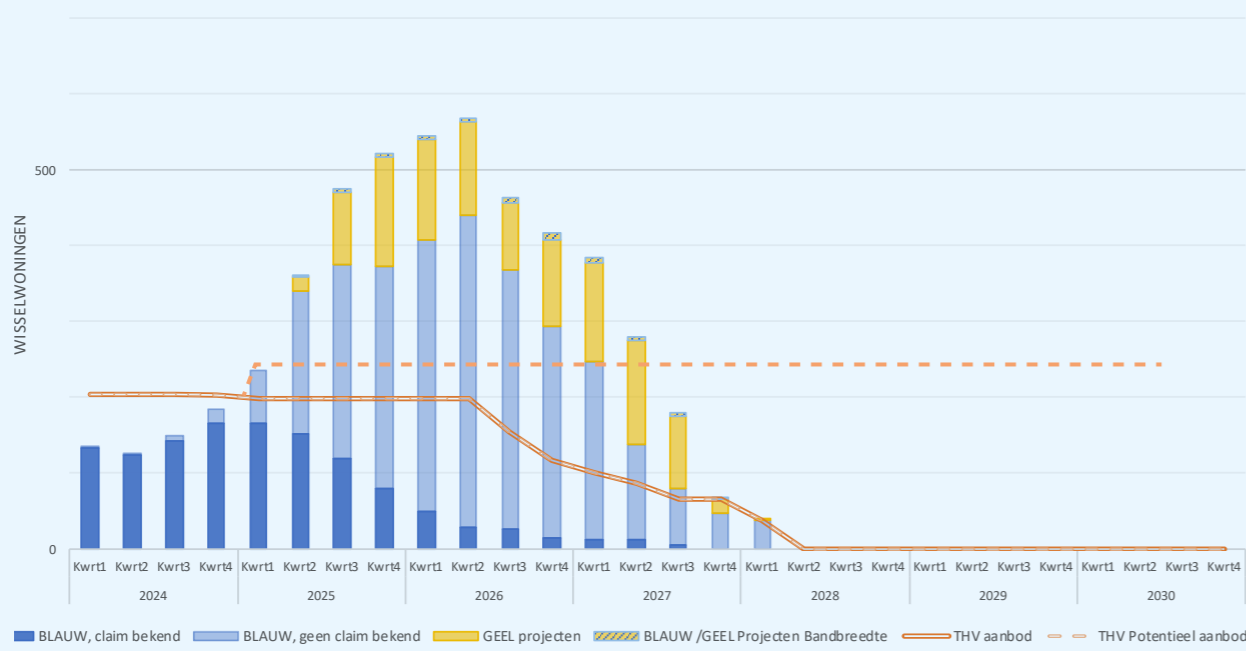
Eemsdelta Stedelijk Gebied (risico-scenario, onderkant bandbreedte)



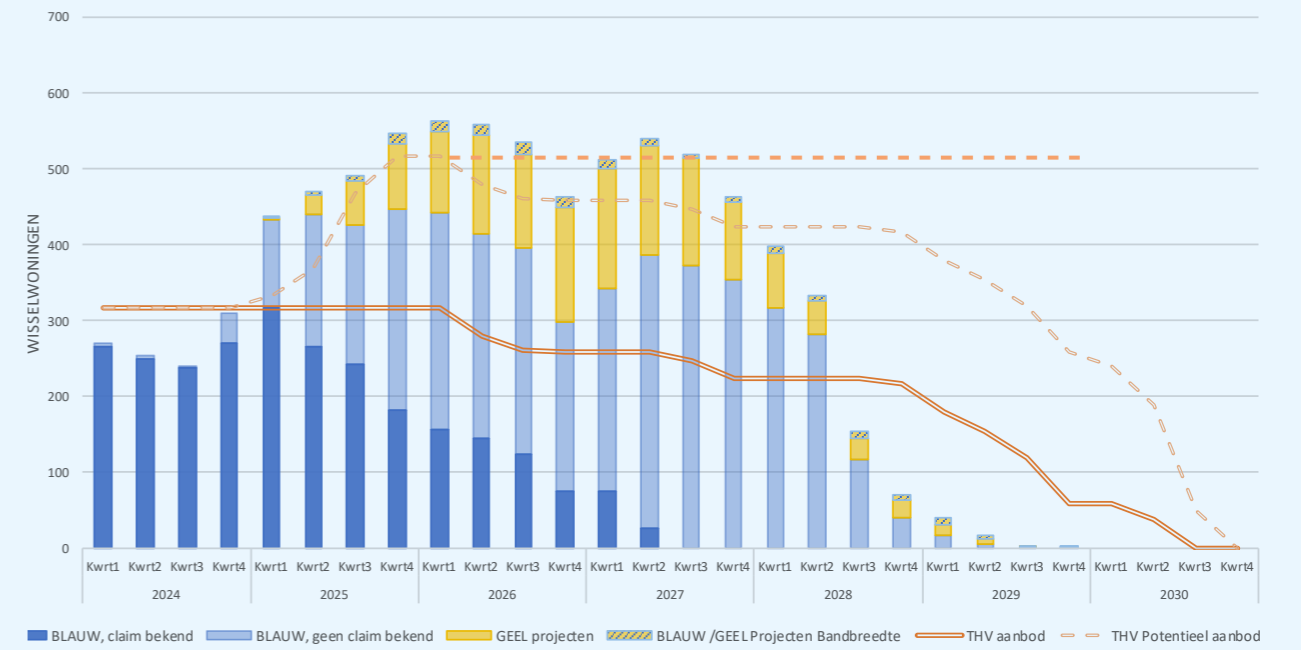
Groningen (maatregelen-scenario, bovenkant bandbreedte)



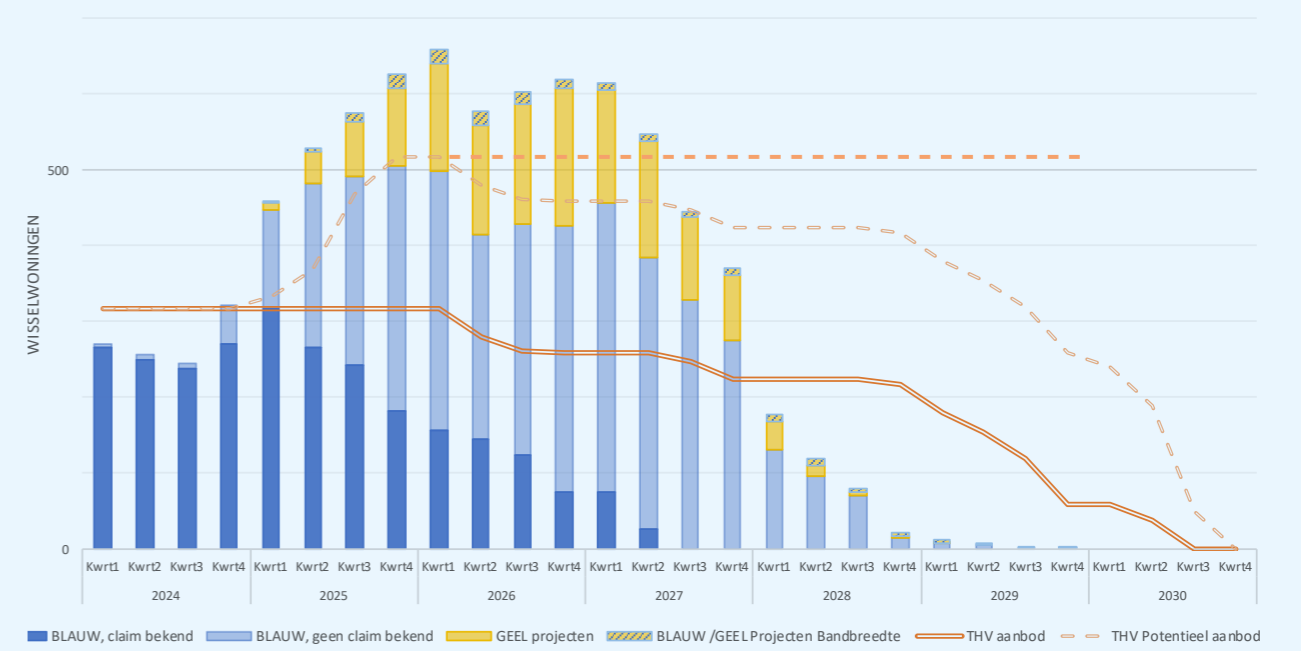
Groningen (maatregelen-scenario, onderkant bandbreedte)



Eemsdelta Stedelijk Gebied (maatregelen-scenario, bovenkant bandbreedte)



Eemsdelta Stedelijk Gebied (maatregelen-scenario, onderkant bandbreedte)



Bijlage 17

Begrippenlijst

Nr.	Pagina	Term	Definitie
1	1	DT-memo	Memo van het directieteam
2	2	Toenmalige versnellingspakket	Een pakket aan maatregelen en procesversnellingen in 2020 om de opnames en beoordelingen van adressen te versnellen
3	2	Destructief onderzoek	Verdiepend onderzoek waarbij ook muren en vloeren worden opengebrouwen om de achterliggende constructies en funderingen bloot te leggen
4	2	Niet-Destructief onderzoek	Onderzoek waarbij geen verdiepende maatregelen worden getroffen en gebruik wordt gemaakt van referentiewoningen en vergelijkbare typologieën. De kwaliteit van een object wordt geïnspecteerd zonder deze te beschadigen.
5	3	HRA-model	Hazard and Risk Assessment -model
6	3	Typologisch	Bij dit beoordelingstype worden gebouwen op basis van vergelijkbare bouwkundige en seismische kenmerken ingedeeld in typologieën
7	3	NLPO	Non Linear Push-over
8	3	NLTH	Non Linear Time History
9	4	P50-adressen	Dit is een batch van adressen met een verhoogd risicoprofiel (50%) cf. de HRA-run in 2018
10	4	P-90 adressen	Dit is een batch van adressen met een licht verhoogd risicoprofiel (10%)
11	5	2018-T5	Tijdvak 5 in 2018 waarin de PGA-waarde werd gemeten
12	8	ACVG	Adviescollege Veiligheid Groningen
13	9	Jaarlijkse SDRA	Jaarlijkse Seismische Dreigings- en Risicoanalyse
14	10	THV	Tijdelijke huisvesting
15	2	Mitigerende	Mitigerende maatregelen voorkomen of reduceren de negatieve effecten van risico's en blokkades
16	3	Wet DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie
17	5	Maatregel 28	Een getroffen maatregel om woningen (met middel tot zware versterkingen) te isoleren tot de isolatiestandaard
18	5	Maatregel 29	Er is 1,65 miljard euro beschikbaar gesteld voor woningen (lichte versterkingen of op norm) in Groningen en Noord-Drenthe t.b.v. isoleren
19	9	Seismische expertise	Seismische expertise uit zich in de studie naar aardbevingen waarbij metingen worden gedaan en seismische data (waarnemingen van trillingen of schuddingen) wordt bijgehouden
20	9	IB's	Ingenieursbureaus
21	11	Koppelkans	Een kans om een benodigde versterking van een pand te benutten om het pand ook duurzamer en leefbaarder te maken
22	11	Natuurvrij	Mogelijke verblijfplaatsen van beschermde diersoorten in een te versterken pand dichtmaken zodat de versterking kan plaatsvinden
23	11	Heft-In-Eigen-Hand	Betreft een programma waarbij bewoners het heft in eigen hand hebben en zelf de aannemer kunnen kiezen
24	13	MP11	Mijlpaal 11, bouw gereed
25	14	Endogeen	Risico's van binnenuit
26	14	Exogeen	Risico's van buitenaf

Dit is een uitgave van:

Nationaal Coördinator Groningen

www.nationaalcoordinatorgroningen.nl

088 041 44 77

Juni 2024