

3. Verkokering binnen Vastgoed

- a. Er heerst een **groot verantwoordelijkheidsgevoel** en gedrevenheid vanuit ervaren belang bij individuele medewerkers
- b. Geen of **slechte communicatie** tussen Technisch beheer en Assetmanagement.
- c. **Verschillende belangen binnen Vastgoed** (veiligheid enerzijds en huurdersbelang anderzijds) die niet samen komen. **Geen gemeenschappelijke taal en geen gedeelde visie om tot elkaar te komen.**
- d. Ook bij het **MT verkokering** (exemplarisch: intakegesprek voor deze evaluatie waarin niet helder was wat de opdracht richting PMB moet zijn).

4. ‘Roepende in de woestijn’

- a. Drie medewerkers hebben gesignaleerd dat er bij de Vlampijpateliers iets aan de hand was en dat er iets moest gebeuren. Medewerkers geven aan zich **niet gehoord te voelen** als zij zaken rondom de Vlampijpateliers aankaarten. Er vindt geen opvolging plaats.
- b. Ook **DePlaatsmaker** heeft staat van het pand, beheer en veiligheid eerder aangekaart. Van deze zaken is alleen de dak reparatie uitgevoerd.
- c. **Escalatiepad** om dringende zaken aan te kaarten, te versnellen of op te lossen is voor medewerkers onduidelijk en/of functioneert niet goed.

Observaties

Deel 2: Calamiteit en opvolging



5. Onduidelijkheid in beeldvorming, goede afhandeling calamiteit en slechte opvolging

- a. Het functioneren van calamiteitenteam en de communicatie daar omheen is als **zeer positief** ervaren door betrokken partijen.
- b. Er is naar aanleiding van de calamiteit nog **geen contact/uitwisseling** geweest tussen betrokken partijen. Geen van de betrokkenen heeft een compleet beeld van hoe de calamiteit ontstaan is en waarom het een calamiteit geworden is.
- c. DePlaatsmaker geeft aan dat zij (in tegenstelling tot tijdens de calamiteit) nu weer **moeite hebben om zaken geregeld** te krijgen en helderheid te krijgen over vervolg.



Aanbevelingen



1. Bedrijfsvoering op orde krijgen

- a. Afspraken maken over 1. **archivering** en 2. **overdragen** van dossiers bij personele wisselingen.
- b. Sturen op **geldigheid huurcontracten** en helderheid over verantwoordelijkheden huurder vs verhuurder.
- c. Bij projecten ook oog hebben voor **tijdelijke situatie** en waarborgen beheer en veiligheid tijdelijke situatie.
- d. Zorg voor **heldere afspraken en monitoring** van panden waarbij het beheer door de huurder uitgevoerd wordt.



2. Het goede gesprek voeren binnen de organisatie

- a. Ga na afhandeling van een calamiteit **zo snel mogelijk met alle betrokkenen om tafel** om de situatie en de verschillende visies hierop te bespreken.
- b. Formuleer als vastgoedorganisatie een heldere visie en duidelijkheid in **rollen en verantwoordelijkheden**.
- c. Stel gezamenlijk een **escalatiepad** op wat uiteindelijk kan leiden tot een calamiteit.
- d. Als gemeente **met één mond spreken naar de huurders**. Maak hierover onderling afspraken en houd de lijnen kort.
- e. Ga het gesprek aan over hoe om te gaan met **stapeling van ambities** die niet/moeilijk uitvoerbaar zijn en daardoor leiden tot uitstel en/of afstel van projecten.



3. Neem signalen en werknemers serieus

- a. Neem een **voorbeeld** aan de praktijk tijdens een calamiteit: bed de slagkracht en helderheid van het calamiteitenteam in je organisatie in.
- b. Sta als MT open voor **signalen** uit alle lagen van je organisatie.
- c. Heb **oog voor wat wel goed gaat** en welke inzet geleverd wordt. Steek medewerkers die hard gewerkt hebben een hart onder de riem.



Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampiepateliers



Opdracht PMB

Opdrachtgever: Metta Streefkerk

Doelstelling: Een evaluatie van de situatie die heeft geleid tot de sluiting van de Vlampiepstraat 50, inclusief functioneren risico afwegingen, 'opschakeling' en calamiteitenprocedure. Met deze evaluatie en bijbehorende aanbevelingen wordt bijgedragen aan het verbeteren van processen binnen de vastgoedorganisatie.

Projectresultaat:

- een feitenrelaas die beschrijft wat er is voorgevallen (*bijlage bij deze presentatie*),
- een analyse van processen en afspraken inclusief hoe deze in de praktijk gefunctioneerd hebben (inclusief functioneren van het calamiteitenteam).
- aanbevelingen hoe een calamiteit als deze te voorkomen in de nabije toekomst en welke lessen hieruit geleerd kunnen worden.

Observaties

Deel 1: Aanloop naar de calamiteit



1. Kennis en ervaring is niet geborgd

- a. Veel **personele wisselingen** in de afgelopen jaren. In alle lagen veel wisselingen in personeel en mensen op tijdelijke basis ingehuurd.
- b. **Geen (warme) overdrachten** bij personele wisselingen.
- c. **Archief** is niet compleet en niet op orde (aannee: veel stukken in persoonlijke mailboxen).

Combinatie van bovenstaande is desastreus: nieuwe medewerkers beginnen zonder (goede) informatie over hun panden.

2. Langdurige onduidelijkheid rondom Vlampijpateliers

- a. Er is **geen geldend huurcontract**. Dit is (in ieder geval) geconstateerd in 2016, 2019 en 2020 maar dat heeft niet geleid tot een nieuw contract.
- b. De afspraken rondom beheer zijn onduidelijk en **juridisch niet waterdicht**. Ook dit heeft niet geleid tot nieuwe afspraken.
- c. **Renovatie** twee keer heel dichtbij, echter te veel ambities waardoor deze is uitgesteld. Tijdelijke situatie geldt nu al meer dan 11 jaar.
- d. **NEN keuringen**: in 2016 is er een steekproefsgewijze keuring geweest en in 2021 heeft een uitgebreide inspectie plaatsgevonden. Onduidelijk of elektra in tussentijd is aangepast. Aanname: in pand is weinig veranderd, vooral de inspectie was grondiger. Aantal punten die in 2021 geconstateerd werden waren in 2016 ook al aanwezig.

Combinatie van langdurige onduidelijkheid over huurcontract, beheerafspraken, aanstaande renovatie en niet doorpakken creëren omstandigheden voor calamiteit.

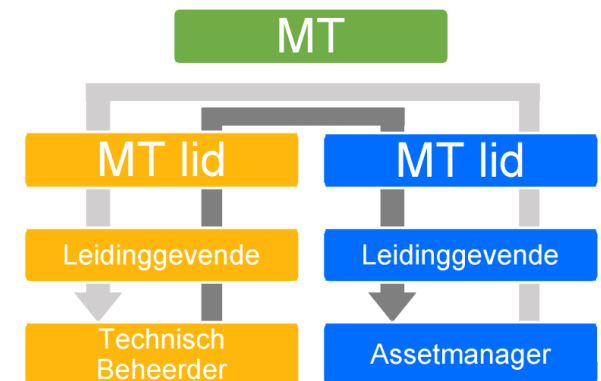
3. Verkokering binnen Vastgoed

- a. Er heerst een **groot verantwoordelijkheidsgevoel** en gedrevenheid vanuit ervaren belang bij individuele medewerkers
 - i. Technisch beheer voelt zich verantwoordelijk voor de veiligheid
 - ii. Assetmanagement voelt zich verantwoordelijk voor exploitatie en communicatie met huurder
- b. Geen of **slechte communicatie** tussen Technisch beheer en Assetmanagement.
- c. **Verschillende belangen binnen Vastgoed** (veiligheid enerzijds en huurdersbelang anderzijds) die niet samen komen. Geen gemeenschappelijke taal en geen gedeelde visie om tot elkaar te komen.
- d. Ook bij het **MT verkokering** (exemplarisch: intakegesprek voor deze evaluatie waarin niet helder was wat de opdracht richting PMB moet zijn).



4. ‘Roepende in de woestijn’

- a. Drie medewerkers hebben gesignaleerd dat er bij de Vlampijpateliers iets aan de hand was en dat er iets moest gebeuren. Medewerkers geven aan zich **niet gehoord te voelen** als zij zaken rondom de Vlampijpateliers aankaarten. Er vindt geen opvolging plaats.
- b. Ook **DePlaatsmaker** heeft staat van het pand, beheer en veiligheid eerder aangekaart. Van deze zaken is alleen de dak reparatie uitgevoerd.
- c. **Escalatiepad** om dringende zaken aan te kaarten, te versnellen of op te lossen is voor medewerkers onduidelijk en/of functioneert niet goed.



Observaties

Deel 2: Calamiteit en opvolging



5. Onduidelijkheid in beeldvorming, goede afhandeling calamiteit en slechte opvolging

- a. Het functioneren van calamiteitenteam en de communicatie daar omheen is als **zeer positief** ervaren door betrokken partijen.
- b. Geen van de betrokkenen heeft een compleet beeld van hoe de calamiteit ontstaan is en waarom het een calamiteit geworden is. Er zijn wel veel **aannames** hierover bij alle partijen.
- c. Meninge over de calamiteit zijn **zwart-wit**. Er zijn voorstanders en tegenstanders van sluiting.
- d. Er is naar aanleiding van de calamiteit nog **geen contact/uitwisseling** geweest tussen betrokken partijen binnen de gemeente, binnen het MT en ook niet met DePlaatsmaker. De calamiteit heeft de onderlinge relaties geen goed gedaan.
- e. DePlaatsmaker geeft aan dat zij (in tegenstelling tot tijdens de calamiteit) nu weer **moeite hebben om zaken geregeld** te krijgen en helderheid te krijgen over vervolg. Tot op heden (medio april) hebben zij het NEN1010 keuringsrapport nog niet ingezien.



Aanbevelingen



1. Bedrijfsvoering op orde krijgen

- a. Afspraken maken over 1. archivering en 2. overdragen van dossiers bij **personele wisselingen**.
- b. Sturen op **geldigheid huurcontracten** en helderheid over verantwoordelijkheden huurder vs verhuurder.
- c. Bij projecten ook oog hebben voor **tijdelijke situatie** en waarborgen beheer en veiligheid tijdelijke situatie.
- d. De combinatie van 1. een **pand met beheer door huurder** en 2. **zorgplicht** voor de veiligheid van een pand (en diens huurders) is potentieel problematisch: ga daarover in gesprek in de organisatie.



2. Het goede gesprek voeren binnen de organisatie

- a. Ga na afhandeling van een calamiteit **zo snel mogelijk met alle betrokkenen om tafel** om de situatie en de verschillende visies hierop te bespreken. Leer als groep van een calamiteit. Dit moet voor de Vlampijpateliers ook nog gebeuren.
- b. Formuleer een heldere visie en duidelijkheid in **rollen en verantwoordelijkheden**: Breng verschillende teams (oa technisch beheer, asset management en opgave management) samen en ga in gesprek over wie welk belang heeft vanuit zijn/haar rol en wat het gedeelde belang is. Hiermee werk je aan een gemeenschappelijke taal binnen Vastgoed.
- c. Stel gezamenlijk een **escalatiepad** op wat uiteindelijk kan leiden tot een calamiteit. Inclusief wanneer het MT in beeld komt. Voer ook het gesprek over wanneer je tot sluiting van een pand overgaat, hierover bestaan nu heel verschillende ideeën.
- d. Stel vanuit het MT **kaders** op over wie welke verantwoordelijkheden heeft in de organisatie: op het moment voelt een technisch beheerder de volledige verantwoordelijkheid over veiligheid van een pand (vgl. trapincident). En de assetmanager voelt vooral het belang van de huurder, maar niet de zorgplicht die de technisch beheerder voelt.
- e. Je hebt een gezamenlijk belang bij een pand, dat vraagt ook een onderlinge afstemming binnen Vastgoed. Je wil **met één mond spreken naar de huurders**. Maak hierover onderling afspraken m.b.t. beheer, onderhoud, renovatie en bijzonderheden bij een pand. Houd de lijnen kort.
- f. Ga intern (eerst binnen VGU, daarna met andere organisatieonderdelen) en met het bestuur het gesprek aan over hoe om te gaan met **stapeling van ambities** die niet uitvoerbaar zijn en daardoor leiden tot uitstel en/of afstel van projecten.



3. Neem signalen en werknemers serieus

- a. Neem een **voorbeeld** aan de praktijk tijdens een calamiteit: bed de slagkracht en helderheid van het calamiteitenteam in je organisatie in.
- b. Sta als MT open voor **signalen** uit alle lagen van je organisatie.
- c. Heb **oog voor wat wel goed gaat** en welke inzet geleverd wordt. Steek medewerkers die hard gewerkt hebben een hart onder de riem.



From: "5.1,2E" <5.1,2E@Utrecht.nl>
Sent: Tue, 3 May 2022 10:36:05 +0100
To: "5.1,2E" <5.1,2E@utrecht.nl>
Subject: VPA vervolg
Attachments: 20220503 Conclusies en aanbevelingen evaluatie sluiting Vlampiepateliers.docx, 20220503 Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampiepateliers.pptx, 20220503 Staf Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampiepateliers.pptx

Hoi 5.1,2E

Ter bespreking straks, aangevulde stukken en voorzet stafstuk, waarover ik graag ff spar over aggregatienivo.
Ps heb nog steeds niet gevonden waar je nu foto van voorkant aan kan passen ;(

Met vriendelijke groet,

5.1,2E

5.1,2E

5.1,2E

5.1,2E

5.1,2E@utrecht.nl

www.utrecht.nl

Gemeente Utrecht

PMB

ma-di-wo-do



Bijlage Feitenrelaas Vlampiepateliers

Jaar	Feit
Circa 2000	Strategische aankoop Vlampiestraat 50 ten behoeve van een ontsluitingsweg.
2001-2006	Tijdelijk gebruik tot voorziene sloop voor vijf jaar aan stichting P.A.N. (voorloper DePlaatsmaker)
2006-2011	Nieuw huurcontract met stichting P.A.N.. Bijdrage achterstallig onderhoud is voor de huurder. Looptijd tot 21 juli 2011.
	Gemeenteraad: ontsluitingsweg niet meer aan de orde
2010	Bouwkundig onderzoek Adviesburo Fontein in opdracht van afdeling Vastgoed. Algehele staat van onderhoud in kaart gebracht en doorkijk geven komende 10 jaar. Diverse lichte gebreken geconstateerd inclusief verzakking metselwerk wand.
Juli 2011-heden	Einde huurcontract. Stichting P.A.N. gaat op in Stichting Sophia. Blijft Vlampiestraat huren zonder huurcontract.
2012	Gesprekken over renovatieplannen tussen Gemeente en stichting Sophia.
Jan 2016	NEN3140 keuring (steekproefsgewijs). Aantal elektrotechnische installaties voldoen gedeeltelijk niet. In rapport alleen C2 en C3 meldingen opgenomen.
2016	Dossier Vlampiestraat 50 over van portefeuille RO naar Cultuur.
2017-2018	Renovatieplannen verder uitgewerkt.
Jan 2019	Fuseren stichting Sophia en SWK Kunsthuisvesting Utrecht tot stichting DePlaatsmaker.
Mei 2019	Collegebesluit toekomst Vlampiepateliers: renovatie tbv ateliers kunstenaars.
Juli 2020	Email DePlaatsmaker aan Vastgoed over stapeling ambities, renovatie, beheer, onderhoud, planning en communicatie. Urgent verzoek om afspraken over onderhoud op korte termijn.
September 2020	Juridisch advies status huurcontract. Conclusie; afspraken over beheer/onderhoud van pand zijn onduidelijk.
2021	In Voorjaarsnota zijn aanvullende middelen gereserveerd tbv renovatie.
Mei 2021	In opdracht van DePlaatsmaker voert ACV inspectie en onderhoud uit aan BMI. Advies BMI is in zeer slechte staat en dient vervangen te worden.
Oktober 2021	Aankondiging NEN keuring door inspectiebureau Spie bij DePlaatsmaker.
Maandag 25 oktober 2021	Start NEN1010 keuring door inspecteur Spie in opdracht van Technisch beheer.
Woensdag 27 oktober 2021	Bij NEN keuring veel (urgente) meldingen dus keuring op regie basis omdat het heel veel werk is.
Donderdag 4 november 2021	Huurder ontslegt inspecteur toegang tot pand omdat pand door veilig stellen van meldingen steeds onbruikbaar wordt. Inspecteur levert sleutels in en gaat onverrichterzake naar huis. Ongeveer 40% van het pand is geïnspecteerd.
Zaterdag 6 november 2021	Inspectierapport NEN1010 van inspectie van 40% pand wordt opgeleverd.
Donderdag 11 november 2021	De technisch beheerder geeft per email aan dat hij de portefeuille cultuur terug geeft omdat de veiligheid in het geding is. Email is gericht aan teamleider en MT lid.
Vrijdagmiddag 12 november 2021	MT VGU besluit om pand per 13-11 te sluiten. Uit de reguliere inspectie van de elektra, de zogeheten NEN 1010 keuring, is gebleken dat het pand op dit punt niet meer veilig is voor gebruik. De omvang van de problematiek is te

	groot en heeft vanuit de verantwoordelijkheid als eigenaar doen besluiten om het gebouw te sluiten. De calamiteiten procedure wordt opgestart. Gebruikers krijgen tot 15 november om spullen uit pand te halen.
Zaterdag 13 november 2021	Raadsbrief verstuurd over buitengebruik stelling.
Maandag 15 november 2021	5.1.2E aangesteld als 5.1.2E Digitale informatiebijeenkomst met kunstenaars.
Woensdag 17 november 2021	Tijdelijke elektra-installatie direct op meterkast aangesloten.
Donderdag 18 november 2021	Wethouder beantwoordt raadsvragen in vragenuur.
Vrijdag 19 november 2021	Raadsbrief Tijdelijke oplossing sluiting Vlampiepateliers verstuurd en Vlampiepateliers gaan weer open met tijdelijke elektrische voorziening.
Maandag 22 november 2021	Digitale informatiebijeenkomst met kunstenaars, Inspecteur Spie vervolgt de inspectie, aannemer met teams aanwezig om urgente meldingen direct te verhelpen.
Woensdag 24 november 2021	Afronding calamiteit en portefeuillemanager heeft gesprek met DePlaatsmaker over renovatie.
22 december 2021	Uitvraag evaluatie sluiting Vlampiestraat 50

Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampiepateliers



Opdracht PMB

Opdrachtgever: Metta Streefkerk

Doelstelling: Een evaluatie van de situatie die heeft geleid tot de sluiting van de Vlampijpstraat 50, inclusief functioneren risico afwegingen, 'opschakeling' en calamiteitenprocedure. Met deze evaluatie en bijbehorende aanbevelingen wordt bijgedragen aan het verbeteren van processen binnen de vastgoedorganisatie.

Projectresultaat:

- een feitenrelaas die beschrijft wat er is voorgevallen (*bijlage bij deze presentatie*),
- een analyse van processen en afspraken inclusief hoe deze in de praktijk gefunctioneerd hebben (inclusief functioneren van het calamiteitenteam).
- aanbevelingen hoe een calamiteit als deze te voorkomen in de nabije toekomst en welke lessen hieruit geleerd kunnen worden.

Observaties

Deel 1: Aanloop naar de calamiteit



1. Kennis en ervaring is niet geborgd

- a. Veel **personele wisselingen** in de afgelopen jaren. In alle lagen veel wisselingen in personeel en mensen op tijdelijke basis ingehuurd.
- b. **Geen (warme) overdrachten** bij personele wisselingen.
- c. **Archief** is niet compleet en niet op orde (aannee: veel stukken in persoonlijke mailboxen).

Combinatie van bovenstaande is desastreus: nieuwe medewerkers beginnen zonder (goede) informatie over hun panden.

2. Langdurige onduidelijkheid rondom Vlampijpateliers

- a. Er is **geen geldend huurcontract**. Dit is (in ieder geval) geconstateerd in 2016, 2019 en 2020 maar dat heeft niet geleid tot een nieuw contract.
- b. De afspraken rondom beheer zijn onduidelijk en **juridisch niet waterdicht**. Ook dit heeft niet geleid tot nieuwe afspraken.
- c. **Renovatie** twee keer heel dichtbij, echter te veel ambities waardoor deze is uitgesteld. Tijdelijke situatie geldt nu al meer dan 11 jaar.
- d. **NEN keuringen**: in 2016 is er een steekproefsgewijze keuring geweest en in 2021 heeft een uitgebreide inspectie plaatsgevonden. Onduidelijk of elektra in tussentijd is aangepast. Aanname: in pand is weinig veranderd, vooral de inspectie was grondiger. Aantal punten die in 2021 geconstateerd werden waren in 2016 ook al aanwezig.

Combinatie van langdurige onduidelijkheid over huurcontract, beheerafspraken, aanstaande renovatie en niet doorpakken creëren omstandigheden voor calamiteit.

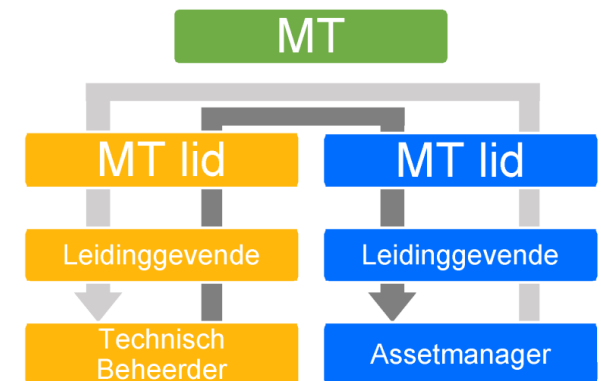
3. Verkokering binnen Vastgoed

- a. Er heerst een **groot verantwoordelijkheidsgevoel** en gedrevenheid vanuit ervaren belang bij individuele medewerkers
 - i. Technisch beheer voelt zich verantwoordelijk voor de veiligheid
 - ii. Assetmanagement voelt zich verantwoordelijk voor exploitatie en communicatie met huurder
- b. Geen of **slechte communicatie** tussen Technisch beheer en Assetmanagement.
- c. **Verschillende belangen binnen Vastgoed** (veiligheid enerzijds en huurdersbelang anderzijds) die niet samen komen. Geen gemeenschappelijke taal en geen gedeelde visie om tot elkaar te komen.
- d. Ook bij het **MT verkokering** (exemplarisch: intakegesprek voor deze evaluatie waarin niet helder was wat de opdracht richting PMB moet zijn).



4. ‘Roepende in de woestijn’

- a. Drie medewerkers hebben gesignaleerd dat er bij de Vlampijpateliers iets aan de hand was en dat er iets moest gebeuren. Medewerkers geven aan zich **niet gehoord te voelen** als zij zaken rondom de Vlampijpateliers aankaarten. Er vindt geen opvolging plaats.
- b. Ook **DePlaatsmaker** heeft staat van het pand, beheer en veiligheid eerder aangekaart. Van deze zaken is alleen de dak reparatie uitgevoerd.
- c. **Escalatiepad** om dringende zaken aan te kaarten, te versnellen of op te lossen is voor medewerkers onduidelijk en/of functioneert niet goed.



Observaties

Deel 2: Calamiteit en opvolging



5. Onduidelijkheid in beeldvorming, goede afhandeling calamiteit en slechte opvolging

- a. Het functioneren van calamiteitenteam en de communicatie daar omheen is als **zeer positief** ervaren door betrokken partijen.
- b. Geen van de betrokkenen heeft een compleet beeld van hoe de calamiteit ontstaan is en waarom het een calamiteit geworden is. Er zijn wel veel **aannames** hierover bij alle partijen.
- c. Meninge over de calamiteit zijn **zwart-wit**. Er zijn voorstanders en tegenstanders van sluiting.
- d. Er is naar aanleiding van de calamiteit nog **geen contact/uitwisseling** geweest tussen betrokken partijen binnen de gemeente, binnen het MT en ook niet met DePlaatsmaker. De calamiteit heeft de onderlinge relaties geen goed gedaan.
- e. DePlaatsmaker geeft aan dat zij (in tegenstelling tot tijdens de calamiteit) nu weer **moeite hebben om zaken geregeld** te krijgen en helderheid te krijgen over vervolg. Tot op heden (medio april) hebben zij het NEN1010 keuringsrapport nog niet ingezien.



Aanbevelingen



1. Bedrijfsvoering op orde krijgen

- a. Afspraken maken over 1. archivering en 2. overdragen van dossiers bij **personele wisselingen**.
- b. Sturen op **geldigheid huurcontracten** en helderheid over verantwoordelijkheden huurder vs verhuurder.
- c. Bij projecten ook oog hebben voor **tijdelijke situatie** en waarborgen beheer en veiligheid tijdelijke situatie.
- d. De combinatie van 1. een **pand met beheer door huurder** en 2. **zorgplicht** voor de veiligheid van een pand (en diens huurders) is potentieel problematisch: ga daarover in gesprek in de organisatie.



2. Het goede gesprek voeren binnen de organisatie

- a. Ga na afhandeling van een calamiteit **zo snel mogelijk met alle betrokkenen om tafel** om de situatie en de verschillende visies hierop te bespreken. Leer als groep van een calamiteit. Dit moet voor de Vlampijpateliers ook nog gebeuren.
- b. Formuleer een heldere visie en duidelijkheid in **rollen en verantwoordelijkheden**: Breng verschillende teams (oa technisch beheer, asset management en opgave management) samen en ga in gesprek over wie welk belang heeft vanuit zijn/haar rol en wat het gedeelde belang is. Hiermee werk je aan een gemeenschappelijke taal binnen Vastgoed.
- c. Stel gezamenlijk een **escalatiepad** op wat uiteindelijk kan leiden tot een calamiteit. Inclusief wanneer het MT in beeld komt. Voer ook het gesprek over wanneer je tot sluiting van een pand overgaat, hierover bestaan nu heel verschillende ideeën.
- d. Stel vanuit het MT **kaders** op over wie welke verantwoordelijkheden heeft in de organisatie: op het moment voelt een technisch beheerder de volledige verantwoordelijkheid over veiligheid van een pand (vgl. trapincident). En de assetmanager voelt vooral het belang van de huurder, maar niet de zorgplicht die de technisch beheerder voelt.
- e. Je hebt een gezamenlijk belang bij een pand, dat vraagt ook een onderlinge afstemming binnen Vastgoed. Je wil **met één mond spreken naar de huurders**. Maak hierover onderling afspraken m.b.t. beheer, onderhoud, renovatie en bijzonderheden bij een pand. Houd de lijnen kort.
- f. Ga intern (eerst binnen VGU, daarna met andere organisatieonderdelen) en met het bestuur het gesprek aan over hoe om te gaan met **stapeling van ambities** die niet uitvoerbaar zijn en daardoor leiden tot uitstel en/of afstel van projecten.



3. Neem signalen en werknemers serieus

- a. Neem een **voorbeeld** aan de praktijk tijdens een calamiteit: bed de slagkracht en helderheid van het calamiteitenteam in je organisatie in.
- b. Sta als MT open voor **signalen** uit alle lagen van je organisatie.
- c. Heb **oog voor wat wel goed gaat** en welke inzet geleverd wordt. Steek medewerkers die hard gewerkt hebben een hart onder de riem.

