

Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampiepateliers



3 mei 2022

5.1,2E

&

5.1,2E



Gemeente Utrecht

Doel evaluatie

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.

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. **Keuringen Elektra**: in 2016 is er een steekproefsgewijze keuring geweest en in 2021 heeft een uitgebreide inspectie plaatsgevonden. Onduidelijk of elektra in tussentijd is aangepast. Aantal gebreken die in 2021 zijn geconstateerd 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**.

4. ‘Roepende in de woestijn’

- a. Medewerkers geven aan zich **niet gehoord te voelen** als zij zaken rondom de Vlampijpateliers aankaarten. Er vindt geen opvolging plaats.
- b. Ook **DePlaatsmaker** heeft de slechte staat van het pand, beheer en veiligheid eerder aangekaart. Van deze zaken is alleen een 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. Meninge over de calamiteit zijn **zwart-wit**.
- c. Er is naar aanleiding van de calamiteit nog geen **uitwisseling over de calamiteit** geweest tussen betrokken partijen intern en extern. De calamiteit heeft de onderlinge relaties geen goed gedaan.
- d. 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. Als eigenaar heb je een zorgplicht: extra alert zijn op panden waar het **onderhoud 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. Leer als groep van een calamiteit.
- b. Formuleer een heldere visie en duidelijkheid in **rollen en verantwoordelijkheden**: Breng verschillende teams 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.
- d. Ga het gesprek aan over de **juridische aansprakelijkheid** van de zorgplicht van een technisch beheerder en neem deze zorgen weg.
- e. **Spreek met één mond naar de huurders**. Maak hierover onderling afspraken en houd de lijnen kort.
- f. Ga het gesprek aan over hoe om te gaan met **stapeling van ambities** die niet of 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



3 mei 2022

5.1,2E & 5.1,2E 5.1,2E



Gemeente Utrecht

Doel evaluatie

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.

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. **Keuringen Elektra**: in 2016 is er een steekproefsgewijze keuring geweest en in 2021 heeft een uitgebreide inspectie plaatsgevonden. Onduidelijk of elektra in tussentijd is aangepast. Aantal gebreken die in 2021 zijn geconstateerd 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**.



4. ‘Roepende in de woestijn’

- a. Medewerkers geven aan zich **niet gehoord te voelen** als zij zaken rondom de Vlampiepateliers aankaarten. Er vindt geen opvolging plaats.
- b. Ook **DePlaatsmaker** heeft de slechte staat van het pand, beheer en veiligheid eerder aangekaart. Van deze zaken is alleen een 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. Meninge over de calamiteit zijn **zwart-wit**.
- c. Er is naar aanleiding van de calamiteit nog geen **uitwisseling over de calamiteit** geweest tussen betrokken partijen intern en extern. De calamiteit heeft de onderlinge relaties geen goed gedaan.
- d. 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.