

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.



Interne evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliers (VGU)



3 mei 2022

5.1,2E

&

5.1,2E

5.1,2E



Gemeente Utrecht

Interne evaluatie Vastgoedorganisatie 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.

Methode: Op basis van 14 interviews (17 personen) van Gemeente Utrecht: VGU, Gemeente Utrecht: Cultuur, DePlaatsmaker, Spie (inspecteur electra).

Projectresultaat: Een feitenrelaas die beschrijft wat er is voorgevallen (met een samenvatting in 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.

Opvolging: De presentatie evaluatie aan VGU MT-leden en betrokken teammanagers 03-05-'22. Bespreking in Staf 10-05-'22. Bijeenkomst met betrokkenen en geïnterviewden met presentatie evaluatie. Sessie met MT en betrokken managers voor plan van aanpak voor opvolging selectie van aanbevelingen.



Feitenrelaas (samenvatting)

Jaar	Feit
Circa 2000	Strategische aankoop Vlampijpstraat 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 metselwerkwand.
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 Vlampijpstraat 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 Vlampijpateliers: renovatie tbv ateliers kunstenaars.
September 2020	Juridisch advies status huurcontract. Conclusie; afspraken over beheer/onderhoud van pand zijn onduidelijk.

Jaar	Feit
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.
Donderdag 4 november 2021	Huurder ontzegt 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.
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.
Woensdag 17 november 2021	Tijdelijke elektra-installatie direct op meterkast aangesloten.
Vrijdag 19 november 2021	Raadsbrief Tijdelijke oplossing sluiting Vlampijpateliers verstuurd en Vlampijpateliers 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.

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 heeft 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.





From: "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>
Sent: Thu, 30 Jun 2022 13:53:07 +0200
To: "5.1.2E 5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>; "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>; "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>; "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>
Subject: MT VGM 4 juli a.s. : bespreekpunt: concept Plan van Aanpak Evaluatie Vlampiepateliers
Attachments: Plan van aanpak aanbevelingen evaluatie Tijdelijke sluiting Vlampiepateliers, v02.docx

Dag Collega's,

Zoals vanmorgen besproken bijgaand het concept Plan van Aanpak voor de opvolging van de aanbevelingen uit de evaluatie van PMB van de tijdelijke sluiting van de Vlampiepateliers, ter bespreking in het MT VGM van maandag a.s. Nog een concept (80%). Het is niet de bedoeling dat we alles meteen van een oplossing voorzien, maar de dingen waar we wat mee willen/moeten in proces zetten. Sommige dingen werken we al aan en behoeven geen nadere actie.

Graag bij lezing jullie bijzondere aandacht voor:

- Hebben we overal de juiste trekker? Vond ik soms wel een puzzel
- Missen we in de aanpak zaken die we bij het in proces zetten nu al zeker moeten noemen?
- Gereed: zijn de termijnen die we noemen realistisch? We hebben meer op ons bordje, maar veel past ook wel in de beweging die we als VGU/VGM willen maken.

Graag tot maandag!

Met vriendelijke groet, mede namens 5.1.2E 5.1.2E

5.1.2E

5.1.2E / 5.1.2E

5.1.2E

5.1.2E

5.1.2E@utrecht.nl

www.utrecht.nl

Gemeente Utrecht

PMB

Stadsplateau 1

ma. t/m do.

Postbus 16200

3500 CE Utrecht



From: "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>
Sent: Thu, 30 Jun 2022 13:53:07 +0200
To: "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>; "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>; "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>; "5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>
Subject: MT VGM 4 juli a.s. : bespreekpunt: concept Plan van Aanpak Evaluatie Vlampiepateliers
Attachments: Plan van aanpak aanbevelingen evaluatie Tijdelijke sluiting Vlampiepateliers, v02.docx

Dag Collega's,

Zoals vanmorgen besproken bijgaand het concept Plan van Aanpak voor de opvolging van de aanbevelingen uit de evaluatie van PMB van de tijdelijke sluiting van de Vlampiepateliers, ter bespreking in het MT VGM van maandag a.s. Nog een concept (80%). Het is niet de bedoeling dat we alles meteen van een oplossing voorzien, maar de dingen waar we wat mee willen/moeten in proces zetten. Sommige dingen werken we al aan en behoeven geen nadere actie.

Graag bij lezing jullie bijzondere aandacht voor:

- Hebben we overal de juiste trekker? Vond ik soms wel een puzzel
- Missen we in de aanpak zaken die we bij het in proces zetten nu al zeker moeten noemen?
- Gereed: zijn de termijnen die we noemen realistisch? We hebben meer op ons bordje, maar veel past ook wel in de beweging die we als VGU/VGM willen maken.

Graag tot maandag!

Met vriendelijke groet, mede namens 5.1.2E - 5.1.2E

5.1.2E

5.1.2E / 5.1.2E

5.1.2E

5.1.2E

5.1.2E@utrecht.nl

www.utrecht.nl

Gemeente Utrecht

PMB

Stadsplateau 1

ma. t/m do.

Postbus 16200

3500 CE Utrecht



Plan van aanpak aanbevelingen evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliers

V02, 30 juni 2022

Inleiding

Op 12 november jl. is door het MT VGU besloten het pand Vlampijstraat 50 (de Vlampijpateliers) per 13 november te sluiten omdat de veiligheid van de gebruikers en het pand in het geding waren.

De sluiting van de Vlampijpateliers heeft een aanloop gehad en toen er besloten werd het pand te sluiten moesten er in korte tijd veel acties worden ondernomen, o.a. het informeren van de gebruikers, maar ook de betrokken portefeuillehouders en de gemeenteraad.

Omdat de sluiting van de Vlampijpateliers een voor alle betrokkenen ingrijpende gebeurtenis is geweest, heeft de directeur van VGU aan PMB opdracht gegeven om een evaluatie uit te voeren van de situatie die heeft geleid tot de sluiting van de Vlampijstraat 50. Dit met als doel met de evaluatie en de bijbehorende aanbevelingen bij te dragen aan het verbeteren van de processen binnen de vastgoedorganisatie.

Veel patronen uit de evaluatie worden herkend, tegelijkertijd is de casus Vlampijstraat een uitzondering in de portefeuille van de ongeveer 1000 objecten die VGU onder haar hoede heeft.

Hierdoor is er een aantal conclusies en aanbevelingen alleen toepasbaar op deze unieke casus. In dit Plan van Aanpak beschrijven we hoe we uitvoering geven aan de aanbevelingen. We volgen daarbij de structuur van de evaluatie.

1. Bedrijfsvoering op orde krijgen

aanbeveling	<i>1.a Afspraken maken over 1. archivering en 2. Overdragen dossiers bij personele wisselingen</i>
trekker	???
Impact op	Geheel VGU
aanpak	Binnen VGU werken we langs meerdere lijnen aan de verbetering van de archivering. Met GRIP op informatie en de overgang naar Office 365 hebben we een grote stap gezet in het opschonen van de informatie en een betere dossiervorming. De grootste uitdaging is nu het informatiebeheer op orde te houden. Hiervoor hebben we onlangs twee kwaliteitsmedewerkers aangenomen; deze hebben onder andere tot taak toezicht te houden op kwaliteit van de dossiers en de structuurplannen. Het aan te schaffen CRM systeem kan hier ook bij ondersteunen. Uitgangspunt is dat via een warme overdracht werkzaamheden overgaan tussen collega's. Door kortere opzegtermijnen en nog niet ingevulde vacatures is dat in de praktijk niet altijd mogelijk. In die situaties zal extra aandacht besteed worden aan het op orde zijn van de digitale archieven van de dossiers die overgaan.
gereed	Is een voortdurend aandachtspunt

aanbeveling	<i>1.b Sturen op geldigheid huurcontracten en helderheid over de verantwoordelijkheden huurder vs verhuurder.</i>
trekker	5.1.2E
Impact op	VGM
aanpak	O.a. via SAP RE en via Cognos hebben we zicht op onze huurcontracten en wanneer deze aflopen. Daarmee kan een assetmanager kijken wat een

	benodigde volgende stap is. Op dit moment zijn nog niet alle panden gekoppeld aan een assetmanager. Dat vraagt aandacht. Daarnaast hebben de assetmanagers in hun pamflet 'Voorwaarden voor goed assetmanagement' aangegeven behoefte te hebben aan een passend en werkbaar dashboard. Inzicht in de status van huurcontracten nemen we daarin mee. In overleg met de assetmanagers bepalen we de verdere inhoud van het dashboard en de ondersteuning hierop. In afwijking van het pamflet willen we deze actie versnellen en eerder gereed hebben dan in 2023 omdat het bijdraagt aan de prioriteiten van VGM als geheel. Onderdeel van het assetmanagement is het zorgen dat de contractuele afspraken over en weer worden nagekomen. Uitgangspunt is een heldere beschrijving van ieders verantwoordelijkheid in het contract. Bij de nadere uitwerking van het pamflet en de werking van de vastgoedvinder kijken we welke acties hiervoor nodig zijn.
Gereed	- koppeling panden aan juiste assetmanager: september a.s. - samenstelling en werking dashboard: december a.s. - <i>aanpak</i> helderheid over verantwoordelijkheden huurder vs verhuurder: december a.s.

aanbeveling	<i>1.c Bij projecten ook oog hebben voor de tijdelijke situatie en waarborgen beheer en veiligheid tijdelijke situatie</i>
trekker	5.1.2E
Impact op	VGM en Programma's en Projecten
aanpak	De casus van de Vlampijpateliers heeft duidelijk gemaakt dat in de praktijk een tijdelijke situatie langer kan duren dan aanvankelijk verwacht werd. Ongeacht de duur van de situatie, veiligheid van gebruikers van een pand is altijd een aandachtspunt. Daarnaast dienen er ook ongeacht de duur van de situatie passende afspraken over het beheer van een pand gemaakt te worden en de eventuele rolverdeling hierbij tussen huurder en verhuurder. Het waarborgen van beheer en veiligheid zal ook worden betrokken bij de visie op leegstandsbeheer
gereed	waarborgen beheer en veiligheid betrekken bij visie op leegstandsbeheer: xxx

aanbeveling	<i>1.d Als eigenaar heb je een zorgplicht: extra alert zijn op panden waar het onderhoud door de huurder uitgevoerd wordt.</i>
trekker	5.1.2E
Impact op	VGM
aanpak	In de Woningwet is bepaald dat de eigenaar er zorg voor draagt dat als gevolg van de staat van dat bouwwerk, geen gevaar voor de gezondheid of veiligheid ontstaat dan wel voortduurt. Met het Informatie-onderzoek gaan we na of VGU voldoende activiteiten verricht en vastlegt om te voldoen aan de wettelijke taken en de zorgplicht voor het vastgoed dat zij in juridisch eigendom heeft. De uitkomsten van een steekproef als onderdeel van het verkennend onderzoek worden in oktober/ november verwacht. In de huurcontracten regelen we de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen huurder en verhuurder. Onze verantwoordelijkheid als verhuurder scherpen we ook aan in het kader van de invulling van onze zorgplicht.

	In situaties waarin met huurders afspraken zijn gemaakt over beheer en onderhoud door de huurder zullen we vanuit onze eigen verantwoordelijkheid meer gaan toezien of dit ook daadwerkelijk gebeurt. We zullen op basis van een analyse van onze vastgoedportefeuille een prioritering bepalen voor de acties die we daarop ondernemen.
gereed	– eerste uitkomsten informatie-onderzoek: oktober/november – invulling aanpak toetsing naleving afspraken door huurders: december a.s.

2. Het goede gesprek voeren binnen de organisatie

aanbeveling	<i>2.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.</i>
trekker	5.1,2E - 5.1,2E
Impact op	Geheel VGU
aanpak	De inzet van VGU is erop gericht zo mogelijk een calamiteit in een van onze panden te voorkomen. Mocht die onverhoopt toch plaatsvinden dan zullen we die met alle betrokken evalueren om hiervan te leren. Zie ook 2b en 2c.
gereed	De ambitie is om binnen een maand na een eventuele calamiteit met elkaar het gesprek erover te voeren.

aanbeveling	<i>2.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.</i>
trekker	MT VGU / uitwerking pamflet Assetmanagers 5.1,2E
Impact op	Geheel VGU
aanpak	In het document 'Samenwerken in het nieuwe VGU' is beschreven hoe we in de nieuwe organisatiestructuur willen samenwerken. In de periode tot 1 september scherpen we dat verder aan, o.a. via het casuïstiekspreekuur en verduidelijkingen op thema's zoals bijvoorbeeld rond opdrachtgeverschap voor projecten. Met de vorming van de afdeling Vastgoedmanagement is Assetmanagement en Technisch beheer in één afdeling georganiseerd. Onlangs hebben de assetmanagers een pamflet opgesteld met de voorwaarden voor (goed) assetmanagement. Hierin wordt ook aandacht gevraagd voor rollen en verantwoordelijkheden van o.a. de assetmanagers, Technisch beheerders en de back Office. Het MT van Vastgoedmanagement maakt samen met de assetmanagers een aanpak en planning voor de actiepunten uit het pamflet.
gereed	Aanpak en planning actiepunten pamflet Assetmanagers: oktober a.s.

aanbeveling	<i>2.c Stel gezamenlijk een escalatiepad op wat uiteindelijk kan leiden tot een calamiteit. Inclusief wanneer het MT in beeld komt.</i>
trekker	5.1,2E
Impact op	VGM

aanpak	De insteek is dat we calamiteiten proberen te voorkomen. De sluiting van de Vlampiepateliers was een besluit om een einde te maken aan een te lang voortdurende onveilige situatie. Er was geen acute crisissituatie. Voor die situaties heeft de gemeente een goed functionerende crisisorganisatie en die behoeft geen aanpassingen. Wel zullen we het calamiteitenplan van VGU actualiseren, mede op basis van de nieuwe organisatiestructuur. Bij de nadere uitwerking van de rollen en verantwoordelijkheden als onderdeel van de uitwerking van het pamflet van de assetmanagers zullen we aandacht besteden aan wanneer en hoe te escaleren en de betrokkenheid van het MT daarbij. We besteden daarbij ook aandacht aan de bevoegdheden die we als VGU hebben, VTH heeft en de burgemeester.
Gereed	- Aanpak en planning actiepunten pamflet Assetmanagers: oktober a.s. - Actualiseren calamiteitenplan VGU: januari 2023

aanbeveling	<i>2.d Ga het gesprek aan over de juridische aansprakelijkheid van de zorgplicht van een technisch beheerder en neem deze zorgen weg.</i>
trekker	
Impact op	VGM
aanpak	Los van de inhoudelijke kant rond de zorgplicht en of we daar als VGU voldoende voor doen is het van belang dat duidelijk is wat deze zorgplicht voor medewerkers betekent. Kunnen zij op enigerlei wijze juridisch aansprakelijk gesteld worden? De juristen van VGU, HRM (M&O) en Risicobeheer en Aansprakelijkheid (FIJ) stellen gezamenlijk een notitie op over de juridische aansprakelijkheid van de gemeente en die van individuele medewerkers van VGU.
gereed	- notitie juridische aansprakelijkheid medewerkers VGU: oktober a.s.

aanbeveling	<i>2.e Spreek met één mond naar de huurders. Maak hierover onderling afspraken en houd de lijnen kort.</i>
trekker	5.1.2E
Impact op	Geheel VGU
aanpak	De assetmanager is als eigenaar namens de gemeente het gezicht richting de huurders. Als er contacten zijn tussen de technisch beheerder en de huurder weet de assetmanager dat. De technisch beheerder beperkt zich in de contacten tot zaken die het technisch beheer betreffen. In een aantal situaties hebben ook collega's van Vastgoedopgave of Programma's en Projecten contacten met huurders. Bij hen zal aandacht worden gevraagd voor de centrale rol die de assetmanager moet kunnen vervullen richting de huurder. Dat betekent geen alleenrecht op contacten met huurders, maar wel voorkoppeling en terugkoppeling over contacten. Dit is ook onderdeel van de nadere uitwerking van het pamflet van de assetmanagers. Zie ook 2b. ook hier kan het CRM systeem mogelijk een ondersteunende rol vervullen.
gereed	- Aanpak en planning actiepunten pamflet Assetmanagers: oktober a.s.

aanbeveling	<i>2.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.</i>
trekker	MT VGU
Impact op	Geheel VGU
aanpak	Binnen VGU is de afgelopen jaren steeds gekeken hoe we uitvoering kunnen geven aan onze missie en de ambities van college en raad. De stapeling van ambities in combinatie met beperkte middelen maakt projecten inderdaad moeilijk uitvoerbaar. In lijn met het coalitieakkoord 2022- 2026 zetten we voor de komende jaren in op een heldere koers en duidelijke keuzes. Onze toekomstige inzet op de ambities rond Duurzaamheid zal een van de eerste dossiers zijn waarbij dat tot uitdrukking komt. Onze nieuwe organisatiestructuur gaat onze daarbij ook helpen.
gereed	is een voortdurend aandachtspunt

3. Neem signalen en medewerkers serieus

aanbeveling	<i>3.a Neem een voorbeeld aan de praktijk tijdens een calamiteit: bed de slagkracht en helderheid van het calamiteitenteam in je organisatie in.</i>
trekker	MT VGU
Impact op	Geheel VGU
aanpak	Bij het calamiteitenteam geldt dat duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden als onderdeel van een calamiteitenplan zeer bijdragen aan de slagkracht en de helderheid. Zoals eerder aangegeven werken we via de nieuwe organisatiestructuur in combinatie met het verder aanscherpen van rollen en verantwoordelijkheden van o.a. de assetmanagers, de stroomlijning van werkprocessen en de verbetering van de informatiehuishouding aan een slagvaardige en toekomstgerichte vastgoedorganisatie. Tijdens een calamiteit is er overigens sprake van een bijzondere dynamiek vanwege de grote urgentie en de korte doorlooptijd. Het is niet reëel te veronderstellen dat die slagkracht en inzet ook voortdurend in de organisatie aanwezig is.
gereed	

aanbeveling	<i>3.b Sta als MT open voor signalen uit alle lagen van je organisatie.</i>
trekker	MT VGU
Impact op	Geheel VGU
aanpak	Bij de transitie van VGU zijn deskundig, betrouwbaar, veerkrachtig, open en toekomstgericht benoemd als de kernwaarden van de organisatie. Binnen een open organisatie past het dat medewerkers veilig signalen kunnen afgeven over zaken die niet goed gaan en dat leidinggevenden daarvoor open staan en die signalen serieus nemen. Binnen het VGU cultuurtraject zal hier de komende tijd aandacht ook aan worden gegeven. In de gesprekken over functioneren en persoonlijke ontwikkeling van de leidinggevenden binnen VGU is ook expliciet aandacht voor een stijl van leidinggeven die past bij het managementprofiel van de gemeente en VGU in

	het bijzonder. Die is gericht op coaching en ondersteuning van de medewerkers. Via het medewerkersonderzoek volgen we de ontwikkeling op dit punt (o.a. voelen medewerkers zich gesteund door hun leidinggevende).
gereed	is een voortdurend aandachtspunt en past binnen de door VGU voorgestane cultuur.

aanbeveling	<i>3.c Heb oog voor wat wel goed gaat en welke inzet geleverd wordt. Steek medewerkers die hard gewerkt hebben een hart onder de riem.</i>
trekker	MT VGU
Impact op	Geheel VGU
aanpak	Binnen VGU wordt hard en met grote betrokkenheid door de medewerkers gewerkt. Vanuit het MT is daar veel waardering voor. Via o.a. de Nieuwsbrief, de maandstart en VGU dagen wordt daar ook zeker bij stilstaan. Daarnaast worden binnen de afdelingen of projecten ook aandacht besteed aan mijlpalen of medewerkers die een mooi resultaat hebben bereikt. We zoeken de balans tussen wat goed gaat en wat we vieren, maar ook wat beter of anders kan en waar gezamenlijk een verbetering moet worden gerealiseerd. De evaluatie van de tijdelijke sluiting van de Vlampiepateliers is enerzijds bedoeld als een steun in de rug van de medewerkers, dat zij goed hebben gehandeld. En is daarnaast ook bedoeld om van te leren waar de vastgoedorganisatie verder kan verbeteren.
Gereed	is een voortdurend aandachtspunt en past binnen de door VGU voorgestane cultuur. - Brede terugkoppeling binnen VGU van evaluatie en plan van aanpak: september a.s.

4. Vervolg

Dit concept Plan van Aanpak gaat als volgt verder:

- | | |
|--|------------------|
| - Eerste bespreking MT VGM | 4 juli a.s. |
| - Bijgestelde versie in MT VGM | 1 augustus a.s. |
| - Bespreking in MT VGU | 9 augustus a.s. |
| - Bespreking met betrokkenen calamiteit | 18 augustus a.s. |
| - Brede terugkoppeling binnen VGU | september a.s. |
| - 1 ^e Monitoring voorgang PvA in MT VGU | december a.s. |

From: "5.1.2E 5.1.2E" <5.1.2E@utrecht.nl>
Sent: Fri, 1 Jul 2022 12:20:07 +0100
To: "5.1.2E" <5.1.2E@Utrecht.nl>
Subject: 20220627 Concept raadsbrief Evaluatie sluiting Vlampiepateliers en opvolging.docx
Attachments: 20220627 Concept raadsbrief Evaluatie sluiting Vlampiepateliers en opvolging.docx

Dennis de Vries
Wethouder voor Wonen en Volkshuisvesting, Jeugd en
Jeugdzorg, Wijk- en Buurtaanpak, mbo, Vastgoed, Wijk Zuidwest
en Wijk Noordwest
Postadres Postbus 16200, 3500 CE Utrecht
Telefoon 14 030
www.utrecht.nl



Aan de gemeenteraad

Behandeld door	Datum	31 augustus 2022
Doorkiesnummer	Kenmerk	
E-mail	Onderwerp	Evaluatie sluiting Vlampijpateliers en opvolging
	Beleidsveld	Vastgoed

Geachte leden van de raad,

Op 13 en 19 november 2021 informeerden wij u respectievelijk over de onverwachte tijdelijke sluiting en de heropening van de Vlampijpateliers aan de Vlampijstraat 50. Binnen Vastgoed is het gebruikelijk om bij dit soort gebeurtenissen een evaluatie uit te voeren om hiervan te leren en werkprocessen binnen de organisatie te verbeteren. Met deze brief informeren wij u over de aanleiding van de sluiting, de resultaten van de evaluatie en de opvolging van de aanbevelingen. Ook schetsen wij in deze brief, zoals toegezegd, de uitkomsten van de inventarisatie van de veiligheidssituatie van andere panden in tijdelijk beheer.

Aanleiding sluiting Vlampijpateliers

De Vlampijpateliers worden sinds 2001 tijdelijk verhuurd aan (een voorloper van) DePlaatsmaker als ateliers voor kunstenaars. Tijdelijke verhuur aan maatschappelijke of culturele initiatieven is veelal in afwachting van een toekomstige ruimtelijk ontwikkeling voor de stad waar het pand voor hergebruikt of gesloopt gaat worden. Het pand zou gesloopt worden **om plaats te maken** voor een toegangsweg. Maar in 2011 is er door de gemeenteraad besloten dat deze toegangsweg er niet meer zou komen. Na dit besluit is grootschalig onderhoud niet uitgevoerd en zijn het huurcontract (met einddatum) en de beheerafspraken niet herijkt. Dit is meerdere malen geconstateerd en aangekaart, maar heeft niet geleid tot nieuwe afspraken. Ondertussen werden er renovatieplannen voor de Vlampijpateliers uitgewerkt. In 2019 is besloten het pand niet te slopen maar te renoveren en definitief beschikbaar te stellen als ateliers voor kunstenaars. Deze renovatieplannen leken steeds concreet en aanstaande, maar door een stapeling van ambities werd realisatie steeds uitgesteld.

De combinatie van een voormalig 'sloop pand', langdurige juridische onduidelijkheid over wie **waarvoor verantwoordelijk was** verantwoordelijk is voor het onderhoud en het uitstellen van de renovatie leiden tot een tijdelijke situatie van meer dan 10 jaar. Dit samen heeft de omstandigheden voor de **tijdelijke** sluiting gecreëerd.

Resultaten en aanbevelingen evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliers

In gesprekken met alle betrokken medewerkers is de directe aanloop naar en de sluiting zelf geëvalueerd. Dit heeft de volgende observaties opgeleverd.

Commented [S1.2E]: Even toevoegen door wie

Commented [S1.2E]: Moeten we deze beknopter en wat algemener formuleren?

Datum 31 augustus 2022
Ons kenmerk

- Kennis en ervaring is binnen de vastgoedorganisatie onvoldoende geborgd. Er vinden veel personele wisselingen plaats, maar overdrachten zijn summier en het archief is niet compleet. Nieuwe medewerkers beginnen zonder (goede) informatie over hun panden.
- Afdelingen binnen de Vastgoedorganisatie zijn verkokerd. Er heerst een groot verantwoordelijkheidsgevoel en gedrevenheid bij individuele medewerkers maar er is slechte communicatie tussen verschillende afdelingen. Verschillende belangen (bijvoorbeeld veiligheid enerzijds en huurdersbelang anderzijds) binnen Vastgoed komen niet samen.
- Medewerkers geven aan zich niet gehoord te voelen als zij zaken aankaarten. Ook DePlaatsmaker heeft zaken aangekaart, maar opvolging ontbreekt of is gebrekkig. Een escalatiepad om dringende zaken binnen de vastgoedorganisatie aan te kaarten, te versnellen of op te lossen is voor medewerkers onduidelijk of functioneert niet goed.
- Het functioneren van het calamiteitenteam en de communicatie rondom de sluiting is als zeer positief ervaren. Van de geïnterviewden had niemand een compleet beeld van de aanleiding en de argumentatie tot sluiting. Meninge over de sluiting waren zwart-wit. De Plaatsmaker geeft aan dat zij in tegenstelling tot tijdens de calamiteit nu weer moeite hebben om zaken geregeld te krijgen.

Deze observaties hebben geleid tot de volgende aanbevelingen.

- Bedrijfsvoering op orde door afspraken te maken over archivering en overdragen van dossiers, sturen op geldigheid huurcontracten en beheerafspraken. Bij projecten ook oog hebben voor tijdelijke situatie en waarborgen van beheer en veiligheid in de tijdelijke situatie. Wees in verband met zorgplicht als eigenaar extra alert op panden waar het onderhoud door de huurder uitgevoerd wordt.
- Voer het goede gesprek binnen de eigen organisatie door na een gebeurtenis als dit zo snel mogelijk met alle betrokkenen om tafel te gaan en als groep hiervan te leren. Formuleer een heldere visie als vastgoedorganisatie en duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden. Ga hierover met elkaar in gesprek. Stel gezamenlijk een escalatiepad op. Ga met elkaar in gesprek over juridische aansprakelijkheid en neem de zorgen die leven binnen de organisatie hierover weg. Spreek met één mond naar de huurders en maak hierover onderling afspraken. Ga met elkaar 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
- Neem signalen en werknemers serieus. Sta als MT open voor signalen uit alle lagen van je organisatie. Heb oog voor wat wel goed gaat en welke inzet geleverd wordt en neem een voorbeeld aan de praktijk tijdens een calamiteit. Bed die slagkracht en helderheid in je organisatie in.

Opvolging aanbevelingen evaluatie

...

Vervolgproces Vlampiepateliers?

Veiligheidssituatie andere panden in tijdelijk beheer

...

Met vriendelijke groet,

Dennis de Vries