

From: "5.1,2E" <5.1,2E@utrecht.nl>
Sent: Fri, 8 Jul 2022 11:02:49 +0100
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>
Subject: RE: Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliërs
Attachments: 20220701 VGU Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliërs 5.1,2E + 5.1,2E

Oh oh.. Klassiek..

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

Vastgoedorganisatie Utrecht

maandag- en woensdagmiddag ben ik afwezig



Van: 5.1,2E <5.1,2E@Utrecht.nl>
Verzonden: vrijdag 8 juli 2022 11:05
Aan: 5.1,2E <5.1,2E@utrecht.nl>; 5.1,2E <5.1,2E@utrecht.nl>; 5.1,2E <5.1,2E@utrecht.nl>
Onderwerp: RE: Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliërs

Hoi 5.1,2E

Thx, maar er mist een bijlage...

Groet 5.1,2E

Van: 5.1,2E <5.1,2E@utrecht.nl>
Verzonden: vrijdag 8 juli 2022 10:59
Aan: 5.1,2E <5.1,2E@Utrecht.nl>; 5.1,2E <5.1,2E@utrecht.nl>; 5.1,2E <5.1,2E@utrecht.nl>
Onderwerp: RE: Evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliërs

Interne evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliers (VGU)



1 juli 2022

5.1,2E

&

5.1,2E

5.1,2E



Gemeente Utrecht

Interne evaluatie Vastgoedorganisatie Utrecht

Opzet 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: Aan de hand van archiefstukken, interviews, twee groepsgesprekken en onze waarnemingen hebben wij deze evaluatie opgesteld. De 14 interviews hebben we afgenomen met 17 personen: VGU & Cultuur van de gemeente Utrecht, DePlaatsmaker en Spie (inspecteur elektra). Na presentatie van de eerste bevindingen in de staf hebben we ook toenmalig wethouder Vastgoed Eelco Eerenberg gesproken.

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 Vastgoed 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. Er zijn acties ondernomen, onduidelijk is welke. 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 tussen de gemeente en DePlaatsmaker over beheer/onderhoud van pand en verantwoordelijkheden 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 calamiteitenprocedure 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

Wij hebben bij de Vlampijpateliers de volgende observaties gedaan. Naar aanleiding van de gesprekken gaan wij ervan uit dat dit mogelijk ook van toepassing is op andere panden.

- 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 en te weinig middelen waardoor deze is uitgesteld. Tijdelijke situatie waarin minimaal onderhoud uitgevoerd wordt, 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 is geconstateerd was in 2016 ook al aanwezig.

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

3. Verkokering binnen Vastgoed

- a. Er heerst een **groot verantwoordelijkheidsgevoel** en gedrevenheid vanuit ervaren belang bij individuele medewerkers
- b. **Verschillende belangen binnen Vastgoed** die niet samen komen. Technisch beheer voelt zich eindverantwoordelijk voor **goed onderhoud** om de veiligheid **te waarborgen**. Assetmanagement voelt zich verantwoordelijk voor én exploitatie én communicatie met huurder én veiligheid. **Dit is een natuurlijk spanningsveld. Echter, het ontbreekt aan een** gemeenschappelijke taal en **geen** gedeelde visie om tot elkaar te komen.
- c. **Slechte communicatie** tussen Technisch beheer en Assetmanagement.
- d. **Van oudsher sprake van verkokering binnen het MT.**



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 dakreparatie uitgevoerd.
- c. **Escalatiepad** om dringende zaken binnen Vastgoed aan te kaarten, te versnellen of op te lossen is voor medewerkers onduidelijk en/of functioneert niet goed.
- d. **Wethouder** geeft aan dat hij graag eerder wordt aangehaakt op moeilijke dossiers, bij problemen of bij stapeling van ambities.



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 en de wethouder.
- b. Geen van de betrokkenen heeft een compleet beeld van hoe de calamiteit ontstaan is en waarom het een calamiteit geworden is. Meningen 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. Inmiddels wel, wel pas na een half jaar. 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 **huidige 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. Betrek de wethouder eerder bij moeilijke dossiers, bij problemen of bij stapeling van ambities.
- d. Heb **oog voor wat wel goed gaat** en welke inzet geleverd wordt. Steek medewerkers die hard gewerkt hebben een hart onder de riem.



4. Bevoegdheid pand te sluiten

Navraag bij juridische zaken: alleen de Burgemeester heeft de bevoegdheid om een pand te sluiten.

- a. Neem besluitvorming door **Burgemeester** op in de calamiteitenprocedure

Interne evaluatie tijdelijke sluiting Vlampijpateliers (VGU)



8 juli 2022

5.1,2E

&

5.1,2E

5.1,2E



Gemeente Utrecht

Interne evaluatie Vastgoedorganisatie Utrecht

Opzet evaluatie

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.

Methode: Aan de hand van archiefstukken, interviews, twee groepsgesprekken en onze waarnemingen hebben wij deze evaluatie opgesteld. De 14 interviews hebben we afgenomen met 17 personen: VGU & Cultuur van de gemeente Utrecht, DePlaatsmaker en Spie (inspecteur elektra). Na presentatie van de eerste bevindingen in de staf hebben we ook toenmalig wethouder Vastgoed Eelco Eerenberg gesproken.

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 Vastgoed 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. Er zijn acties ondernomen, onduidelijk is welke. 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 tussen de gemeente en DePlaatsmaker over beheer/onderhoud van pand en verantwoordelijkheden 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 calamiteitenprocedure 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

Wij hebben bij de Vlampijpateliers de volgende observaties gedaan. Naar aanleiding van de gesprekken gaan wij ervan uit dat dit mogelijk ook van toepassing is op andere panden.

- 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 en te weinig middelen waardoor deze is uitgesteld. Tijdelijke situatie waarin minimaal onderhoud uitgevoerd wordt, 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 is geconstateerd was in 2016 ook al aanwezig.

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

3. Verkokering binnen Vastgoed

- a. Er heerst een **groot verantwoordelijkheidsgevoel** en gedrevenheid vanuit ervaren belang bij individuele medewerkers
- b. **Verschillende belangen binnen Vastgoed** die niet samen komen. Technisch beheer voelt zich eindverantwoordelijk voor de veiligheid. Assetmanagement voelt zich verantwoordelijk voor én exploitatie én communicatie met huurder én veiligheid. Dit is een natuurlijk spanningsveld. Het ontbreekt aan een gemeenschappelijke taal en gedeelde visie om tot elkaar te komen.
- c. **Slechte communicatie** tussen Technisch beheer en Assetmanagement.
- 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 dakreparatie uitgevoerd.
- c. **Escalatiepad** om dringende zaken binnen Vastgoed aan te kaarten, te versnellen of op te lossen is voor medewerkers onduidelijk en/of functioneert niet goed.
- d. **Wethouder** geeft aan dat hij graag eerder wordt aangehaakt op moeilijke dossiers, bij problemen of bij stapeling van ambities.



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 en de wethouder.
- b. Geen van de betrokkenen heeft een compleet beeld van hoe de calamiteit ontstaan is en waarom het een calamiteit geworden is. Meninge(n) 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. Inmiddels wel, maar wel pas na een half jaar. 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 **huidige 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. Betrek de wethouder eerder bij moeilijke dossiers, bij problemen of bij stapeling van ambities.
- d. Heb **oog voor wat wel goed gaat** en welke inzet geleverd wordt. Steek medewerkers die hard gewerkt hebben een hart onder de riem.



4. Bevoegdheid pand te sluiten

Navraag bij juridische zaken: alleen de Burgemeester heeft de bevoegdheid om een pand te sluiten.

- a. Neem besluitvorming door **Burgemeester** op in de calamiteitenprocedure

