



Gateway Review™

Gateway Reviewrapport
Programma Wervengebied Utrecht



Helder in de kelder

Colofon

Gateway Review Classificatie	Health Check Organisatie Vertrouwelijk
Titel Kenmerk Opleverdatum rapport	Wervengebied Utrecht 2021-GM-101 07-07-2022
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review Health Check B. Geraadpleegde documenten
Opdrachtgever SRO	Gemeente Utrecht Eelko van den Boogaard
Datum/Periode review	20-06-2022 t/m 24-06-2022
Reviewteam	Martin Gravelotte (RTL) Joris van Enst Anne Kirsten Meijer
Datum Versie Status	07-07-2022 2.0 Definitief
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011 2500 EA Den Haag T: 06 50738585 M: postbusgateway@minbzk.nl W: www.gatewayreview.nl

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouder van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponeerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE)

Context

De werven vormen een rijksmonument. Ze zijn onderdeel van een slim middeleeuws havencomplex van werven en werfkelders die onder de straat in verbinding staan met grote opslagkelders van de grachtenpanden. Werven, muren, kelders, water en wegen zijn allemaal nauw verweven. Hetzelfde geldt voor het eigendom van bewoners, ondernemers en gemeente.

Het wervengebied is een 900 jaar oud gebied, waarin de werven tot de dag van vandaag een belangrijke functie vervullen voor de stad. Voor dit unieke gebied moet goed gezorgd worden, zodat het ook voor volgende generaties behouden blijft. Daartoe is op 15 juli 2021 het programmaplan Werk aan de Werf unaniem door de Gemeenteraad van Utrecht vastgesteld. De centrale opgave van het programma is een samenhangend en gezamenlijk herstel en behoud van het wervengebied. In het programmaplan zijn de volgende vijf doelen beschreven.

- Herstel van schade aan erfgoed.
- Voorkomen van schade aan erfgoed.
- Beheren van het wervengebied, regie op beheer en gebruik.
- Voorkomen van onveilige situaties.
- Het beter invullen van de burenplicht en de maatschappelijke zorgplicht.

In de komende 30 jaar wordt deze opgave gerealiseerd. Bij afronding van het programma zijn de walmuren, kluismuren en kelders hersteld, zijn maatregelen genomen om schade aan het erfgoed te voorkomen, is het beheer op orde en is de samenwerking verbeterd. Met alle eigenaren en beheerders zijn afspraken gemaakt over het structurele beheer en behoud van het monumentale wervengebied.

Na vaststelling van het programmaplan is een vierjaren Uitvoeringsplan 2022-2025 opgesteld. Er is een organisatie ingericht voor de uitvoering daarvan. In januari is een wervenmeester gestart als vooruitgeschoven post van de gemeente, die betrokken is bij het beheer en gebruik van het gebied en snel en voortvarend kan reageren op vragen, meldingen en klachten van keldereigenaren, bewoners en ondernemers. Er heeft programmering plaatsgevonden voor het herstel van muren en kelders. Begonnen wordt met kelders met ernstige lekkage en met kelders en muren met constructieve gebreken. Met keldereigenaren worden samenwerkingsarrangementen opgesteld over de samenwerking en kostenverdeling bij het herstel van kelders. Er is een financieringsstrategie opgesteld.

Vraagstelling

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre zijn de uitgangpunten en randvoorwaarden gerealiseerd en wordt uitvoering gegeven aan de samenhangende en gezamenlijke aanpak om de doelen in het programmaplan Werk aan de Werf te realiseren.

Hierbij kunnen de volgende aspecten aan bod komen:

- Samenwerking met keldereigenaren bij het herstel, beheer en gebruik van het wervengebied, opstellen van samenwerkingsarrangementen.
- Het proces om te komen tot afspraken over de kostenverdeling bij het herstel van schade aan kelders.
- Invulling van de zorg- en burenplicht, en het herstel van vertrouwen in de gemeente.
- Ketensamenwerking (sturing in en op samenhang) met de vele eigenaren en beheerders in het wervengebied.

Bij het beantwoorden van de vraagstelling is conform de wens van de Senior Responsible Owner (SRO) het 'Wiel van verbinding' betrokken. Dat betekent dat aspecten als samenwerking, relatie en cultuur bij de Review centraal hebben gestaan. Maar uiteraard komen ook andere aspecten aan de orde, zeker waar deze een goede samenwerking of relatie in de weg zitten.

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Optimisation Confidence gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hierin nader toegelicht.

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een tweetal bijlagen, namelijk:

- Bijlage A: een opsomming van de doeleinden van een Gateway Review Health Check.
- Bijlage B: de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

Dankwoord

Het Gateway Reviewteam dankt de geïnterviewden voor hun openhartige en constructieve bijdrage aan - en de SPOC, de programmamanager en de begeleider vanuit Bureau Gateway voor de organisatie van deze review. Daardoor heeft deze week op een plezierige en productieve wijze kunnen verlopen.

Optimalisation Confidence

Status:



Het reviewteam is op basis van de bevindingen in de Gateway Review Health Check van mening dat het Programma Werk aan de Werf naar een nieuwe fase kan en moet overgaan, namelijk die van de uitvoering van daadwerkelijk kelderherstel. De tijdelijke, financiële regeling die dezer dagen wordt vastgesteld, maakt dat mogelijk. Door het zetten van deze stap, gekoppeld aan de overige aanbevelingen van het reviewteam, zal de betrokkenheid – zowel binnen het Programmteam als daarbuiten – toenemen. Dat zal dan ook een positieve uitwerking hebben op de samenwerking, de relaties en de cultuur tussen de Programmamedewerkers onderling en in hun interactie met externen. Als deze stap naar een nieuwe fase niet gezet wordt, bestaat het risico dat keldereigenaren gaan afhaken, dat medewerkers gedemotiveerd raken en dat doelstellingen niet gehaald worden.

Los van deze meer fundamentele constatering is er ook nog een aantal meer operationele aanbevelingen. Voor een deel gaat het daarbij om zaken die eerder door de gemeente Utrecht als geheel opgepakt zouden moeten worden en in die zin is het Programma afhankelijk. Maar in een dergelijke situatie heeft het uiteraard de voorkeur niet af te wachten en daarom spitsen de aanbevelingen van het reviewteam zich toe op wat het Programma wèl zelf in de hand heeft. Bijvoorbeeld: het nakomen van afspraken is cruciaal voor een goede samenwerking. Maar ook als dat binnen de gemeente als geheel niet op orde mocht zijn, staat niets het Programma in de weg daar intern aan te werken.

Het reviewteam heeft mogen vaststellen dat alle geïnterviewden een grote betrokkenheid bij het Programma voelen en dat de medewerkers echt gemotiveerd zijn om er iets heel moois van te maken. Deze mate van betrokkenheid is zeldzaam en verdient behoud. Daarnaast is veel goed, voorbereidend onderzoek gedaan en is door veel deskundigen en andere betrokkenen nagedacht en overleg gevoerd over de aard en samenhang van de te tackelen uitdagingen. Dat heeft geleid tot een uitstekend programmaplan en een goed zicht op het vervolg. Niets staat dus in de weg om de nieuwe fase in te gaan. Integendeel.

Bij de bepaling van de Status van de Optimisation Confidence dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
	<p>GROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.</p>
	<p>ORANJEGROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.</p>
	<p>ORANJE De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als suboptimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.</p>
	<p>ORANJEROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.</p>
	<p>ROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.</p>

Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

	Aanbeveling	Urgentie
1.	Gebruik de tijdelijke regeling als het vertrekpunt voor een zakelijke samenwerking met keldereigenaren. Laat hiermee het verleden achter en focus op de uitvoering.	Kritiek
2.	Kom consequent je afspraken na. Dat is een absolute voorwaarde voor het ontstaan van vertrouwen bij anderen en dus (mogelijk) ook voor het welslagen van het Programma.	Kritiek
3.	Zet in houding, gedrag en resultaatafspraken een zakelijke en resultaatgerichte aanpak voorop.	Kritiek
4.	Voer gesprekken over herstel van werfkelders alleen met de individuele eigenaren ervan. Daarin is geen rol voor comités.	Essentieel
5.	Zorg op zeer korte termijn voor de start van een kenniscentrum.	Essentieel
6.	Geef Stadsbedrijven binnen het Programma meer ruimte voor inbreng met betrekking tot wat nodig is voor een goed (toekomstig) beheer van het Wervengebied.	Essentieel
7.	Verbeter de beheersing van het Programma, onder meer door de governance aan te scherpen en door een scherper monitoren van - en rapporteren over overeengekomen resultaten.	Aanbevolen
8.	Laat externen weten op welke wijze invulling wordt gegeven aan transparantie, maar wees in ieder geval transparant over het proces.	Aanbevolen

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek Doe onmiddellijk	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
Essentieel Doe binnenkort	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
Aanbevolen	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

Bevindingen en aanbevelingen

Bij deze Gateway Review heeft het Wiel van Verbinding centraal gestaan. Dat betekent dat de aandacht vooral is uitgegaan naar zaken als samenwerking, verbinding, cultuur en relaties en dat de wat 'hardere' componenten, met name inhoud en aanpak, waar mogelijk ook vanuit dat perspectief bekeken zijn. In de paragraafindeling hieronder zult u deze benadering herkennen: de eerste drie gaan respectievelijk over Samenwerking & verbinding, Cultuur en Relaties.

Waar het Gateway Reviewteam bij deze aanpak tegenaan liep, is dat bepaalde door ons behandelde thema's – zoals afspraken nakomen en transparantie – eigenlijk bij elk van deze drie paragrafen een rol spelen. We hebben er daarbij voor gekozen dergelijke thema's steeds slechts op één plek te behandelen, dit om teveel herhaling te voorkomen. Maar we realiseren ons dat discussie over de keuze van die plek mogelijk is.

Daar waar hieronder de afkorting RT gebruikt wordt, wordt het Gateway Reviewteam bedoeld.

Samenwerking & verbinding

Binnen de context van deze review zijn samenwerking en verbinding begrippen die met elkaar verbonden zijn. Goede samenwerking kan tot onderlinge verbondenheid leiden.

Uit de gevoerde interviews is voor het RT duidelijk geworden dat er binnen het Programma nog geen sprake is van verbinding. De belangrijkste oorzaak daarvan is dat ook nog geen goede samenwerking tot stand is gekomen, in ieder geval niet tussen gemeente en keldereigenaren.

Een belangrijke reden daarvoor is dat Programma en keldereigenaren uitgaan van een verschillende perceptie van de op te lossen problemen. Voor de keldereigenaren gaat het om concrete, tastbare problemen die direct aangepakt kunnen worden, terwijl de gemeentelijke benadering uitgaat van een complexiteit die om zeer veel onderzoek en overleg vraagt. Mede daardoor ontstaan grote verschillen in gewenst tempo, met als risico dat eigenaren afhaken.

Het RT heeft hierbij overigens vastgesteld dat ook een aantal medewerkers van het Programma gefrustreerd is door het trage tempo van de gemeente, maar tot nu toe is voorzichtigheid de dominante stroming geweest bij de uitvoering van het Programma.

De door de gemeente waargenomen complexiteit kan ook tot risicomijdend gedrag leiden.

Mogelijk is dit ook één van de oorzaken van het niet nakomen van toezeggingen door de gemeente.

Bijvoorbeeld: notulen van een bijeenkomst met eigenaren worden niet conform toezegging geleverd omdat er eerst nog een uitgebreide, juridische toets op moet plaatsvinden.

Eigenaren die zeer concreet met het herstel van hun kelder aan de slag willen, vragen om een zakelijke overeenkomst waarin duidelijk is wie wat doet en op welke manier de kosten worden verdeeld. Doordat deze dynamiek niet ontstaat, komt het Programma niet in de fase van kelderherstel.

Er is nog een tweede belangrijke reden waarom het aan de samenwerking schort. Het gaat hier om aspecten als 'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt' en het voeren van een transparante dialoog die leidt tot concrete acties.

Keldereigenaren noemen de keukengesprekken weliswaar 'gezellig', maar vinden ook dat het allemaal wel erg lang duurt, waarbij toezeggingen door de gemeente niet altijd worden nagekomen.

De essentie van de gesprekken landt ook niet in het (meestal heel laat komende) verslag ervan. Naar de mening van het RT is het niet nakomen van gedane toezeggingen zeer schadelijk voor het vertrouwen in de wederpartij.

Aanbeveling

Kom consequent je afspraken na. Dat is een absolute voorwaarde voor het ontstaan van vertrouwen bij anderen en dus (mogelijk) ook voor het welslagen van het Programma.

De gemeente erkent dat zij in de periode voorafgaand aan de start van het Programma binnen het Wervengebied tekort is geschoten als nabuur en als overheid. Naar de mening van het RT getuigt deze erkenning van zelfreflectie, openheid en moed. De vraag is vervolgens hoe effectief het is om deze erkenning bij het vervolg van het Programma te blijven betrekken.

Zowel eigenaren als programmamedewerkers geven namelijk in de interviews aan dat zij er behoefte aan hebben het verleden achter zich te laten en over te gaan tot uitvoering van concrete projecten, waarbij sprake is van heldere afspraken over tijd, impact en geld. In dit verband ziet het RT de tijdelijke, financiële regeling over de kostenverdeling vooral ook als een grote kans om – met achterlating van het verleden – snel tot zakelijke deals met individuele eigenaren te komen. Met die tijdelijke regeling is er immers een financiële basis om met individuele keldereigenaren tot zakelijke afspraken te komen en samen aan de slag te gaan.

Aanbeveling

Gebruik de tijdelijke regeling als het vertrekpunt voor een zakelijke samenwerking met keldereigenaren. Laat hiermee het verleden achter en focus op de uitvoering.

Naar het RT uit de interviews begrijpt, heeft maar een relatief klein deel van de keldereigenaren (10 à 15%) gereageerd op de oproep van de gemeente om met elkaar in contact te komen. De in de voorgaande alinea bedoelde eigenaren vormen dus een minderheid. Er is ook nog een tot nu toe 'zwijgende meerderheid', die op termijn mogelijk ook de keuze wil hebben om een zakelijke afspraak met de gemeente over herstel te maken. Het Programma doet er goed aan tijdens de komende pilotfase na te denken over de vraag of en hoe zij deze groep daarna wil gaan benaderen.

De functie (en invulling ervan) van Wervenmeester wordt zowel binnen als buiten het Programma als een grote plus ervaren. De Wervenmeester verenigt een sociale functie met inhoudelijke kennis. Als vooruitgeschoven post van het Programma en als aanspreekpunt voor de eigenaren is deze functie zeer waardevol voor het intensiveren van de samenwerking en het versterken van de verbinding.

Cultuur

De sfeer binnen het programma is open en informeel. Wel lijkt er binnen het Programmateam, zoals hiervoor al geduid, spanning te bestaan tussen enerzijds een zorgvuldige, risicomijdende aanpak en anderzijds de wens tot snelheid en zichtbaar resultaat. De neiging tot risicomijdend gedrag leidt tot gebrek aan daadkracht en tot traagheid. Zo lijkt de neiging te bestaan om te blijven onderzoeken en praten om mogelijke risico's en/of claims tot het minimum te beperken.

De tijdelijke financiële regeling voor keldereigenaren kan ook wat dit betreft helpen. Zij biedt naar de mening van het RT een kans om deze spanning binnen het Programma te doorbreken, omdat zij een verlegging van de focus naar uitvoering mogelijk maakt. Er is veel onderzoek gedaan en zowel door juristen als financials is zorgvuldig nagedacht. Nog verder onderzoek en nadenken zal waarschijnlijk geen meerwaarde meer hebben, maar zou wel kunnen leiden tot het afhaken van keldereigenaren en het niet halen van het herstel van 35 werfkelders per jaar. Er zal altijd een restrisico blijven bestaan en met de gefaseerde aanpak in dit programma wordt dat maximaal beheerst.

Aanbeveling

Zet in houding, gedrag en resultaatafspraken een zakelijke en resultaatgerichte aanpak voorop.

Het Programma wil zowel intern als extern transparant zijn, maar is dat niet altijd. Interne informatie wordt namelijk niet steeds rechtstreeks met keldereigenaren gedeeld. De informatievoorziening is mede afhankelijk van individuele medewerkers of komt beschikbaar via openbare stukken, die (mogelijk) niet door externen¹ gelezen worden. Naar de mening van het RT moet het Programma hier een knoop over doorhakken. Wees volledig transparant of laat externen duidelijk weten onder welke beperkingen je dat bent. Het RT adviseert daarbij, gelet op de aard van dit programma, in ieder geval volledige transparantie over het proces: hoe ziet dat eruit, wie mag wanneer wat verwachten, met tijdige uitleg over eventuele vertragingen.

Aanbeveling

Laat externen weten op welke wijze invulling wordt gegeven aan transparantie, maar wees in ieder geval transparant over het proces.

Relaties

Het RT heeft begrepen dat het Programma in sommige delen van het Wervengebied met zogenaamde comités praat. Dit zijn informele organisaties die zeggen een aantal keldereigenaren te vertegenwoordigen. Daarbij geldt echter dat soms geen zekerheid bestaat over de vraag welke eigenaren zij precies vertegenwoordigen en dat deze comités in een enkel geval ook bemenst worden door personen die zelf geen werfkelder in eigendom hebben.

1 Met 'externen' wordt hier bedoeld: allen die niet als werknemer of inhuurkracht voor de gemeente Utrecht werkzaam zijn. Het betreft dus bijvoorbeeld keldereigenaren en beheerders van nutsbedrijven.

Naar de mening van het RT vormt de interactie met comités een onnodige schakel in het proces naar de totstandkoming van zakelijke afspraken met individuele keldereigenaren over het herstel van hun kelder. Uiteindelijk zal immers iedere eigenaar toch willen bepalen welke voorwaarden voor dit herstel wel en niet acceptabel zijn en of de afspraken binnen zijn eigen (financiële) mogelijkheden liggen.

Mogelijk kunnen deze comités participeren in de ontwikkeling van dat deel van het Wervengebied dat zij zeggen te vertegenwoordigen, maar een verdergaande rol past naar de mening van het RT niet bij de fase die het Programma nu ingaat, waarbij het draait om uitvoering van herstel en de daaronder liggende contracten met individuele eigenaren.

Aanbeveling

Voer gesprekken over herstel van werfkelders alleen met de individuele eigenaren ervan. Daarin is geen rol voor comités.

Het verstrekken van goede en voldoende informatie is van groot belang voor het op orde houden van een relatie. Wat dit betreft heeft het RT geconstateerd dat er bij de geïnterviewden nog wel enige onduidelijkheid bestaat over wat komen gaat.

Het RT heeft vernomen dat er op regelmatige momenten een stand-van-zaken overzicht naar alle betrokkenen wordt gestuurd. Tegelijk blijkt echter uit de interviews dat de door het Programma verstrekte boodschap, ook bij interne betrokkenen, met enige regelmaat niet overkomt. Het verdient naar de mening van het RT aanbeveling nog eens goed vast te stellen welke informatiebehoefte er vooral bij externe bestaat en er vervolgens voor te zorgen dat de communicatie daarop aansluit. Een ander relevant aspect van de communicatie is dat Programmamedewerkers in hun contacten met externen gewoon open moeten zijn als zij een antwoord niet (zeker) weten. Daar heeft die externe meer aan dan wanneer eromheen gedraaid wordt, zeker als de Programmamedewerker toezegt dat hij/zij op korte termijn het antwoord gaat ophalen (en die toezegging nakomt). Uit de interviews bleek dat een dergelijke open houding op prijs wordt gesteld.

Het RT heeft tijdens de interviews gemerkt dat het niet steeds voor externen en sommige internen duidelijk is bij wie van het Programma ze moeten zijn met een bepaalde vraag, suggestie of oproep. Het is het RT tijdens deze review niet duidelijk geworden of er voor externen een centrale ingang tot het Programma bestaat, bijvoorbeeld in de vorm van een e-mailadres of accountmanager maar als dat wel zo is, functioneert die ingang dus nog niet optimaal. Een dergelijke centrale ingang lijkt overigens zeker te verkiezen boven een lijst met namen, telefoonnummers en e-mailadressen, die eerder allerlei vervolgvragen bij externen zal oproepen.

Uiteraard lopen de belangen van alle bij het Programma betrokkenen niet steeds parallel. Dat geldt niet alleen in de relatie tussen gemeente en keldereigenaren, maar ook binnen de gemeente zelf tussen de verschillende actoren. Het RT geeft in overweging dergelijke verschillen in belangen met enige regelmaat te benoemen en er bij gesprekken en afspraken rekening mee te houden.

Een binnengemeentelijk voorbeeld van een verschil in belangen betreft Stadsbedrijven enerzijds en het Programma anderzijds. Over 30 jaar, als het huidige Programma volgens planning afgerond is, neemt SB het volledige beheer weer over. In de tussentijd is het niet vanzelfsprekend dat SB en het Programma dezelfde eisen en beelden hebben met betrekking tot de voor beheer noodzakelijke inrichting en kwaliteit van het Wervengebied. Om dat te borgen, zou SB binnen het Programma juist op deze aspecten een meer structurele plaats moeten krijgen.

Aanbeveling

Geef Stadsbedrijven binnen het Programma meer ruimte voor inbreng met betrekking tot wat nodig is voor een goed (toekomstig) beheer van het Wervengebied.

Overig

In dit onderdeel komen andere aspecten naar voren die door de geïnterviewden naar voren zijn gebracht. Het gaat daarbij ook om zorgen die door meerdere geïnterviewden zijn geuit en waarvoor het RT ook een bevestiging heeft gekregen via de eerder ter beschikking gestelde documenten.

De grootste zorg van veel geïnterviewden betreft de capaciteit en kwaliteit van de bemensing van het Programma. Met 40% externe inhuur en de als zeer lang ervaren doorlooptijd van het werving & selectie proces wordt de Programmaorganisatie als zeer kwetsbaar ervaren. De wijze waarop dit proces binnengemeentelijk georganiseerd is, ontmoet vanuit het Programma veel kritiek en onbegrip. Het RT heeft zich niet in dit proces kunnen verdiepen en is zich ervan bewust dat een zorgvuldig proces onmisbaar is. Tegelijk geldt dat het sterk zou kunnen helpen als de eigenaar van dit proces nog eens nauwkeurig zou kunnen nagaan of bij het proces werving & selectie niet meer van het eindresultaat uitgegaan kan worden en minder van het proces zelf. Het RT realiseert zich dat dit een aanbeveling is voor de gemeente Utrecht en niet voor het Programma zelf en neemt deze daarom niet in deze rapportage op.

Voor het Programma zelf doet het RT als aanbeveling bij werving en selectie vooral zoveel mogelijk gebruik te maken van de aantrekkelijkheden van het Programma zelf. Met al haar facetten biedt het een fantastische mix, die voor veel potentiële sollicitanten aantrekkelijk zal zijn.

Een tweede zorg betreft de opbouw en borging van kennis en ervaring. Ondanks het feit dat er al een tijd plannen bestaan om tot de start van een kenniscentrum te komen, is het nog niet zo ver. In het verlengde hiervan begrijpt het RT dat ook een kwaliteitshandboek en -normen binnen de gemeente niet voorhanden zijn.

Het is de vraag of dit laatste binnen het Programma opgepakt kan en moet worden. Dit lijkt meer een taak voor de gemeentelijke organisatie als geheel. Tegelijk geldt wel dat het Programma naar de mening van het RT nu heel snel moet beginnen met de opbouw en borging van kennis en ervaring, hoe provisorisch dat kenniscentrum in eerste aanleg misschien ook zal zijn. Dat geldt juist op dit moment, nu na besluitvorming over de tijdelijke regeling alle aandacht op de uitvoering van feitelijk herstel gericht kan gaan worden.

Aanbeveling

Zorg op zeer korte termijn voor de start van een kenniscentrum.

Het RT heeft enige twijfel over de beheersing van het Programma. Die twijfel heeft deels te maken met aspecten die (kennelijk) gemeente breed aan de orde zijn, zoals gebrek aan structuur bij het opslaan van documenten en het ontbreken van een vastgestelde aanpak van Risicovolle Projecten. Maar bij het Programma zelf ontbreekt ook een uitgewerkte governance, met een scherpe toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook ontbreken in ieder geval in een aantal gevallen heldere functiebeschrijvingen. Dat geeft medewerkers de ruimte zelf hun taken en bezigheden invulling te geven en dat kan (financiële) inefficiëntie met zich meebrengen. Tenslotte stelt het niet gerust dat vertragingen in het Programma, zoals bij de invoering van ANPR, niet zichtbaar reden tot zorg geven.

Aanbeveling

Verbeter de beheersing van het Programma, onder meer door de governance aan te scherpen en door een scherper monitoren van - en rapporteren over overeengekomen resultaten.

Het RT heeft gemerkt dat er onder de geïnterviewde Programmamedewerkers nog geen gedeeld beeld is van de inhoud van de tijdelijke regeling die zeer binnenkort aan het college voorgelegd zal worden. Als dat ook na vaststelling zo blijft, bestaat het risico dat Programmamedewerkers zich daarover wisselend tegenover keldereigenaren uitlaten. Het al dan niet benadrukken van het tijdelijke karakter van deze regeling – een pilot – vormt daar een onderdeel van, in ieder geval waar het de mogelijke precedentwerking van die regeling betreft. Het is van groot belang dat alle betrokkenen deze tijdelijke regeling na vaststelling ervan scherp op het netvlies hebben, alleen al om financiële redenen.

Tenslotte heeft het RT tijdens de interviews vastgesteld dat alle betrokkenen, zonder uitzondering, enthousiast en betrokken zijn over en bij het Wervengebied en dit Programma. Iedereen – ook ketenpartners en keldereigenaren – steunt het Programma en erkent de waarde en het nut ervan. Daarmee is de belangrijkste randvoorwaarde voor succes van het Programma ingevuld en dat geeft veel vertrouwen voor de toekomst.

Bijlage A

Intentie van Gateway Review Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de opdrachtgever nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Review Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

Bijlage B

Geraadpleegde documenten

Nr.	Titel document
1	Programmaplan Werk aan de Werf
2	Raadsvoorstel met besluiten Programmaplan Werk aan de Werf
3	Uitvoeringsprogramma Werk aan de Werf 2022-2025
4	Voortgangsrapportage voorjaar 2022
5	Raadsbrief Uitvoeringsprogramma
6	Overdrachtdossier wethouder
7	Overdrachtdossier raad
8	Raadsbrief Uitgangspunten financiële regeling met keldereigenaren
9	Communicatie- omgevingsstrategie
10	Mailwisseling en documenten over samenwerking met keldereigenaren op de Choorstraat over samenwerking, herstel kelders, herstel lekkage en eigendomsverhouding
11	Plan participatie Kromme Nieuwegracht
12	Programmaorganisatie
13	Samenwerkingsafspraken intern
14	Deelprogrammacontract omgevingsmanagement en communicatie
15	Deelprogrammacontract programmabeheersing
16	Deelprogrammacontract programmering, kennis en beleid
17	Deelprogrammacontract zwaar verkeer
18	Deelprogrammacontract uitvoering muren en kelders
19	samenwerkingsafspraken met Stadsbedrijven
20	opzet afspraken met andere organisatieonderdelen

Nr.	Titel document
21	Inventarisatie en oorzaken van schades aan kelders
22	Rapportage belastbaarheid kelders Utrecht
23	Rapportage hemelwaterafvoer Choorstraat
24	Overzicht en vergelijking van mogelijke oorzaken van schade aan middeleeuwse kelders in het wervengebied
25	raadsbrief schadeorzaken en financiële vertaling bewijsvermoedens