



Appendix

A. Barriers of change

The definition of barrier according to The Cambridge Dictionary (2021) is “something that prevents something else from happening or makes it more difficult”. Other words that are used in the literature similarly are; hurdles, challenges, obstacles, hinder and resistance.

Leadership



Lack of sponsorship

Resources are opted to be necessary for change. The lack of resources can therefore be a barrier (Gill, 2002). Since the manager or leader is most regularly the distributor of the resources, the lack of sponsorship of such a leader can result in underfunded change (Klitsie et al., 2019). Resources such as budget and time can keep the momentum going in the organisation or stagnate the change.



Lack of support

The support of leadership to the change initiative is critical. This does not only fall upon the shoulders of top management, but also different types of leaders in the organisation such as; managers in teams and department heads (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Bowles (1998) indicates the importance that this support is visible to the whole organisation.



Difficulty with dealing with resistance

When leadership shows reluctance in acting upon resistance from the organisation. This can be because of inability or unwillingness (Rosenberg & Mosca, 2011). In both cases it will demonstrate poor control over the change (Gill, 2002).



Distrust in leadership

In the case that there is distrust between management and employees, the vision will not easily be accepted as the right path (Rosenberg & Mosca, 2011).



Poor control

When leadership does not have control over the problems and resistance that might arise, those do not get solved and might escalate further (Gill, 2002).



Management

Poor planning

Getting lost in the focus on the vision, will result in overlooking the steps in the process of changing (Gill, 2002). Thus skipping the celebration of reaching the milestones that are significant (Gill, 2002).



Poor monitoring

When the team forgets to monitor the progress made, it is harder to provide the argumentation for stakeholders that results are booked (Gill, 2002).



Lack of dedicated effort

If not enough employees are given the task to focus on making the change successful, the change will be viewed as unimportant (Gill, 2002).



Failed change initiatives

If other change initiatives in the past have failed to succeed, people will be more sceptical about the new initiative (Gill, 2002).



Communication

Lack of compelling case

When the communication on the reasoning of the change is lacking, this can lead to objections, unwillingness to help with problem-solving and the use of tactics and behaviour that will slow progress (Gill, 2002). Therefore the communication should



include compelling evidence by explaining the benefits for each individual (Gill, 2002).

Inconsistent communication

Differences in the message that is communicated about the vision, process and planning can lead to misunderstanding of the aim of the change. Resulting in the spread of rumours that can further obstruct the change on the individual level of employees by leading to a lack of commitment (Gill, 2002).

Development



Lack of know-how

Change might require employees to take different roles. When employees do not have the necessary expertise, capabilities, knowledge and skills, they are not equipped to meet that expectation (Kurb, 1996).



Disrupted routines

When employees are not used to having constant change in their activities, they have heavily ingrained habits and routines. Changing those habits required motivation and ability (Fogg, 2009). It also required employees to move out of their comfort zone and into uncertainty (Gill, 2002).

Structure



Incompatible corporate policies

When there is inconsistency in the aims and strategies within the different departments of the organisation, employees will experience conflict each interaction (Gill, 2002).



Misalignment of prioritization

When different departments might have the change prioritized differently, this will clash when collaboration between the two is needed (Klitsie et al., 2019). This can also lead to an internal conflict over the allocation of resources (Rosenberg & Mosca, 2011).



Organizational rigidity

When an organisation is fixated on following the policy and rules, there is little space left to be flexible, this often occurs when the size of the organisation is bigger (Haveman, 1993).



Bureaucracy

The structures of bureaucracy can lead to much power of supervisors, resulting in decisions being moved up in the hierarchy (Burns & Stalker, 2011). Also it can lead to an overflow of rules and procedures that slow the ability to change in the organisation (Burns & Stalker, 2011).

Performance



Inconsistent reward system

When the organisation is still rewarding the old behaviour and results instead of the desired ones, this shows inconsistency (Gill, 2002). Part of this system are the performance criteria that can indicate when an employee is performing poorly in their role. In that case there should be adequate consequences to such performance (Rosenberg & Mosca, 2011).



Role unclarity

Often the change will have implications on the role descriptions and the position of that role in the system (Kirsch et al., 2011). This can impact the relationship between the employee and their supervisor (Kirsch et al., 2011) and cause power shifts (Gill, 2002).

Individual



Lack of self-confidence

The feeling that people do not have the confidence that they can perform the new skills and capabilities that are expected from them (Gill, 2002). This is tied together with the fear of failure and the consequences linked to failure (Gill, 2002).



Lack of confidence in others

The feeling that people do not have the confidence that others can perform the new skills and capabilities that are expected from them (Gill, 2002).



Lack of motivation

When changing behaviour, the change must be desired and the person must be motivated to make the change (Fogg, 2009). Self-interest (Gill, 2002)



Increased workload

The change might increase the workload of certain roles and decrease the workload of others. Also the investment to adapt to the new way of working requires time in the workweek (Gill, 2002). If the workload remains the same, this time will be additional and thus will result in longer work days or more work in normal working days.



Lack of conviction of need to change

Individuals might not be convinced of the reasoning behind the need for them to change their behaviour. This is often the result of questions on a deeper level of meaning and the values that the change will bring the individual (Gill, 2002).



Fear of the unknown

When the change is perceived as unclear for the employees, this will stir up a sense of uncertainty (Karmin & Kathawala, 2005).



Perceived loss of control

In the old situation, people experience the 'comfort zone', where they feel in control over their actions and the expected reactions from others. Changing will mean moving out of that zone that is not controllable to the same degree (Gill, 2002).



Perceived loss of security

A sense of security is very important to people as it is linked to human basic needs (Maslow, 1943). Change might give employees the sense that their job might disappear and thus feel a loss of job security (Karmin & Kathawala, 2005).



Perceived loss of status

When the new role and position in the organisation is unclear, employees can fear the loss of their current social status because of power shifts. This shift can also influence their perceived status through a loss of pride in their existing job (Powell & Posner, 1978).

A. Drivers of change

The definition of driver according to The Cambridge Dictionary (2021) is "something that makes other things progress, develop, or grow stronger". Other words that are used in the literature similarly are; enablers and boosters.

Vision



Future vision

Behind each change initiative, there should be a vision to direct where to change toward. McAdam (2003) explains that having an 'overarching vision of the future state' is essential to radical change in an organisation and acts as a pull factor. This vision should be "realistic, credible and an attractive future for the organisation" (Nanus, 1992) and relevant (Zorn et al., 1999). In addition to envisioning a future, the rationale behind the change should be included (Ashmore, 1992).



Shared vision

When the vision is shared with the employees it is more powerful (McGivern & Tvorik, 1998). It leads to alignment within the organisation that is shown through employees' "shared understanding, common orientation, common values and shared priorities" (Gill, 2002).



Accepted vision

Usually the vision being accepted and participation in the creation of the vision goes hand in hand (Whelan-Berry & Somerville, 2010). This is successful when employees view the vision as a positive improvement for the individual and the organisation as a whole (Whelan-Berry & Somerville, 2010).



Buy-in of the vision

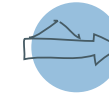
Employees must be willing to invest in the vision, in the form of energy and time (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Leadership



Model desired behaviour

People in leadership positions must "walk the talk" and demonstrate the behaviour that is asked of the employees to change into (Kotter & Heskett, 1992).



Corrective actions

Control over problems and resistance that may arise by taking corrective actions to solve them (Gill, 2002).



Active involvement

The visible involvement of the leadership in the initiative (Whelan-Berry & Somerville, 2010).



Commitment

The commitment of the leadership to making the change work and seeing the change through (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Management



Organisational navigation

In complex organisations there might be people working on similar change support methods or influence the change initiative. The team needs to navigate the system in order to connect with the right people for a successful implementation (Klitsie et al., 2019).



Management empathy

Management should show empathy and support to the employees that struggle with the change by listening to their fears and responding by dealing with the foundation of that resistance (Karmin & Kathawala, 2005).

Communication



Open & honest communication

By having one information point that communicates openly and honestly the reason for the change will prevent ambiguity and uncertainty in employees (Proctor & Doukakis, 2003).



Constant updates

Keep employees in the loop on the "details and ramifications" and when changes are made to them (Ashmore, 1992).



Sharing success

Specifically sharing the success of the organisation and effects of the change initiative on that (Kotter, 1995). This includes celebrating the milestones and successes (Denning, 2005). Also gives insight into the status of the implementation of the change.



Address the resistance

Communicating to the organisations the points of the resistance against the change initiative, will show that the team has received and understands the concerns (Denning, 2005).



Listening to the system

Frequently ask the organisation about their perspective on the change initiative. Communication should be a balance between telling, sharing information, and listening, gaining information (Denning, 2005).

Development



Sharing knowledge

In the desired vision, employees might require new knowledge to apply in their job. With training, employees can learn this new information (Denning, 2005).



Practice new behaviour

The new routines and behaviours are something that employees should learn. Learning by doing can help the implementation in their daily routine (Denning, 2005).

Structure



Organisational agility

An organisation should have the agility to change (Karmin & Kathawala, 2005). This adaptability is portrayed through its ability to tolerate different views, willingness to experiment, tolerate failure when it results in learnings, be in touch with its environment and quickly react to its changes (Gill, 2002).

Performance



Recruitment criteria

The stream of new employees in the organisation should fit the skills, behaviour and character of the desired situation. Through the right selection and recruitment these can be attracted to the organisation (Denning, 2005)



Reward system

Contradictory reward systems can keep supporting undesired behaviour, therefore changing performance criteria, incentives and rewards are crucial to motivate employees (Denning, 2005).

Individual



Sense of urgency

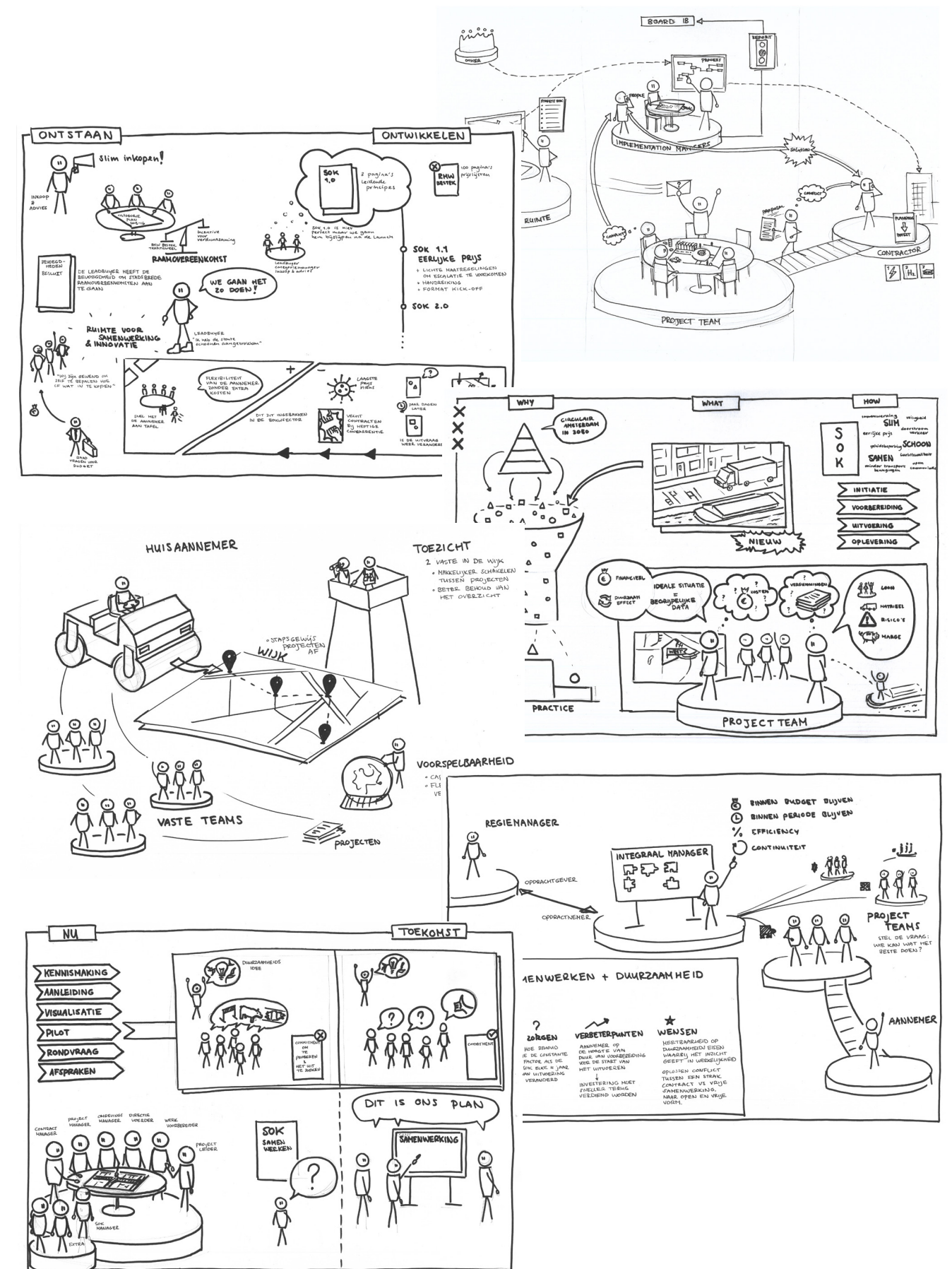
In order to understand the need to change, there should be a feeling of dissatisfaction with the current situation (Kotter, 2012).



Employee participation

This includes involvement of employees in planning, pilot programs and the shape that the implementation will take (Denning, 2005). Participation is the feeling that employees have when they have been involved (Lawrence, 1968). Meaning, that participation goes deeper than the act of asking for feedback.

B. Participant validation



C. Interview Guide

Checklist

- Bedankt voor je tijd
- Kan ik dit interview opnemen?

Introductie

Recent ben ik begonnen als afstudeerder bij het Ingenieursbureau. Ik studeer Strategic Product Design aan de TU Delft. Dit houdt in dat the kijk door drie lenzen naar een probleem, technologie, organisatie en mensen. Hierbij start ik altijd vanuit het perspectief van de mensen of de gebruiker. Nu doe ik onderzoek naar de implementatie van de SOK verhandingen. Hiervoor ben ik op zoek naar alle verschillende perspectieven en zo ben ik ook bij jou uitgekomen.

Subtopic 1: Functie

Opening question: Wat houdt het in om een [functie] te zijn?

Probes:

- Welke taken en activiteiten voer je uit?
- Hoe ziet een normale week eruit?
- Waar ben je verantwoordelijk voor?
- Waar in het proces ben je betrokken?
- Wat is jouw belang bij een project?
- Met wie heet u nog meer contact in deze rol?

Subtopic 2: ervaringen met de SOK

Opening question: Heb je al meer ervaring met de SOK?

Probes:

- Wat is jouw algemene ervaring? - Waarom?
- Wat zijn de voordelen / nadelen voor jouw functie?
- Hoe speelt duurzaamheid een rol in de beslissingen die jij neemt?
- Hoe maakt de focus op samenwerking een verschil?
- Hoe verliep het proces de vorige keer bij een SOK project? - case

Subtopic 3: Ontwikkeling van de SOK

(Alleen voor Type 2)

Opening question: Hoe ben jij betrokken geweest bij de ontwikkeling van de SOK?

Probes:

- Hoe is de SOK verhandingen tot stand gekomen?
- Wie waren erbij betrokken?
- Waarom is het opgezet?
- Wat is het proces van doorontwikkelingen nu?

Subtopic 4: Ideale Situatie

Opening question: Hoe zou de ideale situatie voor jouw functie eruit zien?

Probes:

- Hoe zou je de nadelen van de SOK oplossen?
- Wat heb je nodig?
- Waarom zou dat ideaal zijn voor jou?

Checklist

- Bedankt voor alle informatie
- Ik zal binnenkort een visuele memo versturen van ons gesprek. Als er hierin aspecten staan die jij niet zo hebt bedoeld, laat het me dan weten.
- Is er nog iets wat ik moet weten voor mijn onderzoek?
- Is er nog iemand die ik moet spreken?

D. Collaboration Session

Plan - 1.5 hours

Phase 1

Welcome + Icebreaker - 10 min

Thank participants of being part of the session. The purpose of the session is to get to know each other better in order to better collaborate in the project. The session is planned at the end of the day and therefore the focus and energy of the group will be lower. Starting off with the fun activity will help. The icebreaker '2 truths and 1 lie' tries into the purpose of letting other know about different things in your life. Make sure they can prepare this question, because it might put them on the spot.

Introduction Rules + Parking lot - 5 min

Introduce the 'playingrules' of the session to set the stage of interaction that is desired.To avoid big discussions about content of the project instead of collaboration and keep the session moving, the parking lot will function as a place to write down those thoughts and pause them. If they are relevant the facilitator can always bring them up. The facilitator can always indicate that someone must write down what they think in the parking lot in order to break off a discussion off topic.

Brainstorm Bingo - 10 min

Ask the participants to think about activities that they commonly use to get to know others at work, online or offline. Let them add new ideas as well and then they can pick favorites and create a bingo card with these activities. The facilitator will create a printable bingo card at the end of the session. So they can hang it on the wall and stripe off things they did.

Phase 2

Charactertraits Round - 10 min

To continue with introducing the participants to the others and they are asked about two good and one improvement points from their charactertraits. For collaboration, understanding someone character is important and this can make use that some reactions are less suprising.

Responsibility + Interest Round - 10 min

Every participants in asked to explain their role in the team through their responsibilities and concerns. By saying there things out loud, they are committing

to them and others know who to contact when they have questions. They will share their concerns to support what they do and how they think. Which aspects are important for them to successfully do their job. By expressing those to each other, the reasoning for their actions will become clearer for the

Phase 3

Definition Collaboration - 10 min

The topic of the session is collaboration. The question is whether their definition of collaboration entails the same thing. The desire is not to let them have the same definition, but more demonstrating the fact that their perceptions can be different.

Presentation Collaboration plan - 15 min

The contractor has created a collaboration plan during the tendering, that can be presented to the others of the team. In the start meeting he did not get space or time to present his plan. Here he will get this time, while the other participants can only listen and think about what their part is in the things mentioned. After the time of silence the group will get the space to ask questions and add their communication expectations.

Phase 4

Risks & solutions - 15 min

In every team there will be a storming phase. The important thing will be that they will be able to solve the conflict themselves without having to scale up to the implementation manager. This includes acknowledging that we are all human and make mistakes, have bad days etc. By anticipating these risks and thinking about possible solutions, similar to a risk analysis in the project, they will result in quick reactions when this situation presents itself.

Agreements + commitment - 5 min

The collaboration agreement has a list of leading principles for the behaviour and collaboration of the team. The list will be presented as a last resort, in case they feel that coming up with rules is too difficult. Then they can edit and react to the visual presentation of the leading principles. The last step is to ask for commitment.

E. Alignment Session

Plan - 2.5 hours

Preperation

Each member of the expertgroup is asked to do an individual reflection on their daily activities and the value they give to the transition goals from the muicipality.

Introduction Welcome

Parking Lot

The question left on the parking lot can be discussed.

Phase 1

Alignement in tracks

The teammebers can be devided into three paths, procurement, design and facilitation. These paths will align there activities and discover trends within them.

Phase 2

Evaluation

Looking at the overview of their activities, the question must be answered whether these activities are enough to support the engineering department to reach the ambition from the municipality to be 100% circular in 2050. If these activites are not enough, what would they need to be more effective.

Phase 3

Presentation

The groups will present their outcomes. During the conversation about their needs to be more effective, I will copy them onto the stocktaking axes, difficulty to realise and long term or short term priority.

Mapping

Phase 4

Collaboration

Currently the teammebers are not supporting a learning organisation by teaching eachother skills, but during their monthly meeting they do present what they are working on. There is a need to learn more from eachother. Here they get the chance to share what they want to learn and how, so a planning can be created.

Phase 5

Stocktaking tools

Also a stocktaking is doen on the tools that they use in there daily activities, because there might be overlap in these.

Concluding session

Whats next

Explain the plan to create a strategy.

F. Ideas clustered



G. Persona's



Assetmanager
Verkeer & Openbare Ruimte (V&OR)

FUNCTIE
Taken

- Aanvraag bij IB voor inkoop behoeften doen als ambtelijke opdrachtgever
- Instandhoudingsplan op basis van inspecties van verhardingen maken
- Zorgen dat het werk voldoet aan principes Amsterdam: veilig/ beschikbaar, aantrekkelijk, participatief, duurzaam, kostenefficiënt

SOK
Voordelen

- Minder meerwerk en escalaties
- Duurzaamheid doelen invulling geven
- Diensten die aannemers kan leveren in bouwteam

Zorgen

- Scheiding van belangenverstrengeling
- Functioniescheiding borgen

Verantwoordelijkheden

- In stand houden van de openbare spullen, focus op asset verhardingen

“ Allereest moet ik de wetten omarmen en dus de maximale waarde geven aan de assets. Verhardingen leg je erin voor 50 jaar dus daarom moeten ze ook voldoen aan de doelstellingen van de toekomst. ”



Regievoerder
Verkeer & Openbare Ruimte (V&OR)

FUNCTIE
Taken

- Randzaken van project en project-omgeving voor de start van voorbereiding wegnemen
- Nudgebedrijven aanzetten tot ontwerp van de ondergrondse infrastructuur
- Scope van project met IB vastleggen
- Zorg voor het ontwerp van het project
- Planning maken van projecten per jaar

SOK
Voordelen

- Versnelling door overslaan aanbesteden
- Direct perspectief van aannemer aan tafel aangeschoven
- Vertrouwen om informatie te kunnen delen

Zorgen

- Het niveau expertise, deskundigheid en capaciteit van aannemer bij diensten in voorbereiding
- Wachtkamer principe werkt in praktijk minder met korte loop van contract

Verantwoordelijkheden

- Het instand houden van openbare ruimte binnen een windrichting voor verhardingen

“ We vragen onze budgetten aan op indicatieve raming begrotingen in plaats van de wekelijkse prijs waarop we uit komen. Dus daarmee hebben we altijd tekort aan budget. ”



Directievoerder
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Bescherm het budget tijdens de uitvoering van het project
- Directe communicatie en feedback leveren aan aannemer in uitvoering
- Check of de uitvoering in lijn is met het gewenste resultaat

SOK
Zorgen

- Dat we te veel betalen

Verantwoordelijkheden

- Bescherm de uitvoering van het BLVC plan: bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie

“ Samenwerking heeft te maken met betrouwbaarheid, x geloofwaardigheid x kwetsbaarheid - de ego = vertrouwen ”



Omgevingsmanager
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Informeren en betrekken van burger in het proces
- Coördinatie met de nudge bedrijven

SOK
Voordelen

- Sommige aannemers kunnen taken overnemen rondom burgers

Zorgen

- Onduidelijkheid over wat ingegrepen zit in de SOK en waar extra voor moet worden betaald

Verantwoordelijkheden

- Burger tevreden houden tijdens uitvoering in over het resultaat

“ Als er mensen in het projectteam niet willen meedoen en tijd investeren in de samenwerking, ga ik dat ook niet meer als prioriteit zetten. Het is belangrijk dat we dit met elkaar doen. ”



Projectleider
Aannemer

FUNCTIE
Taken

- Samenwerken bij de voorbereiding
- Puzzelen met werkvoorraad en constistentie in de uitvoeringsploegen
- Zorgen dat het werk voldoet aan kwaliteit en uitvoering in binnen tijdsframe

SOK
Voordelen

- Langer de tijd om ons goed op werk voor te bereiden omdat we eerder aan tafel zitten

Zorgen

- Beslisredenen contractvorm nog onduidelijk bij opdrachtgever
- Risico's moeten meer besproken worden bij veranderingen in ontwerp tijdens het project
- Gebrek gesprek over de inhoud van samenwerking in het project

Verantwoordelijkheden

- Dat het contract financieel rendabel is
- De uitvoering beschreven in het contract

“ Het zijn twee verschillende werelden, die regelmatig botsen. Als aannemer wordt je gezien als inhaliq en dat je bakken met geld verdient. Wij zeggen wel dat ambtenaren helemaal niets doen. ”



Lead Buyer Fysiek
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- In lijn trekken voor de inkoop van diensten voor de ambtelijke opdrachtgevers
- Invulling geven aan de doelen van de gemeente voor het inkoop gebied fysiek

SOK
Voordelen

- Veiligheidsklep in het geval dat het niet goed gaat in de samenwerking
- Dat de ploeg bij de aannemer nu ook vraagt naar elektische materieel omdat ze de voordelen ervaren.
- Samen werken naar een product dat slimmer, sneller en robuuster wordt

Zorgen

- Ingehuurde krachten die zich afzetten tegen onze manier

Verantwoordelijkheden

- Het invullen van de inkoopbehoeften
- SOK tot succes maken

“ We moeten ons continu ontwikkelen om gesteld te blijven voor de vragen van nu en de toekomst. ”



Catergorie manager
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- De inkoopbehoeften voor verhardingen in behapbare stukjes op de markt zetten
- Imago van de SOK bewaken
- Slim inkopen om de meer efficiency te behalen
- Inkoop planning maken op basis fysieke scope en beschikbare capaciteit

SOK
Voordelen

- Prikkel voor aannemers om te innoveren om invulling aan duurzaamheid te geven
- Kwaliteit verbetering van het werk

Zorgen

- Ik zie vooral de escalaties
- Er moet nog veel houding en gedrag veranderen
- Er zijn nog geen regels en procedures over de duurzaamheidsambities

Verantwoordelijkheden

- Ontwikkelen van de SOK

“ De samenwerkingsovereenkomst staat daarin op zichzelf en hebben daarbij ook een enorme schok teweeg gebracht. Want ze staat helemaal haaks op de manier hoe we voorheen dit soort werken inkochten. ”



Implementatie manager
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Check of projectaanvragen binnen de SOK passen
- Helpen bij ontwikkelen van de SOK
- Monitoren van de progressie
- Processen ter ondersteuning opzetten
- Uitleggen over aanleiding van de SOK

SOK
Voordelen

-
-
-

Zorgen

- Achterstand van kennis en kunde over de sector in gemeente
- 1 schakel in de keten is genoeg om duurzaamheid te laten en een traditioneel project te doen

Verantwoordelijkheden

- Onze functie overbodig maken door een succesvolle implementatie

“ Als ik iemand wil leren kennen moet ik eigenlijk de persoon achter hem leren kennen, want die heeft veel invloed op zijn gedrag. Dan pas ga je naar kennen, begrijpen, waarderen, vertrouwen en samenwerken. ”



Contractmanager
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Het sturen naar een goede nadere overeenkomst
- Ondersteuning leveren rondom de risico analyse
- Checken of de voorwaarden van het contract nageleefd zijn

SOK
Voordelen

- Aanbesteding is al gedaan dus hoeft niet nog eens
- 1-1 met de aannemer in het voortraject analyse
- Aannemer geeft geld terug als zaken voordeliger zijn uitgekopt

Zorgen

- Dat het elektische materieel maar een enkele keer wordt gebruikt en dat ons veel geld kost
- Dat informatie over de SOK moeilijk te vinden is
- De contractduur is te kort om de waarde terug te verdienen

Verantwoordelijkheden

- Het inkooptraject en strategie

“ Het is ook niet gek dat de tarieven hoger liggen omdat er hoog op duurzaamheid wordt ingezet. Maar als ik vraag om wat ik er voor terug krijg en dat is alleen een elektische triplaat voor 24 uur. Dan is dat wel prijzig. ”



Vakgroep Duurzaamheid
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Ondersteuninginitiatieven bedenken en ontwikkelen en promoten
- Pleiten voor meer middelen
- Kennis delen met de organisatie
- Ondersteunen van projecten uit de organisatie

SOK
Voordelen

- Koploper op het gebied van stimuleren van duurzaamheidsdoelen behalen

Zorgen

- Dat duurzaamheid eerder in projecten moet spelen al bij hett ontwerp
- Duurzaamheid is nog niet meetbaar dus de waarde is niet inzichtelijk en kosten wel

Verantwoordelijkheden

- Ondersteunen van de transitiepaden van het IB rondom inkoop, ontwerp en faciliteren van projecten

“ Er mist urgentie om duurzaamheid te integreren in projecten. Het is vaker niet het moment of zijn er andere redenen waarom het in dat project niet uitkomt. Dat hoor je dan vaak te laat pas. ”



Projectmanager
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Stakeholder management intern
- Organiseren van het project

SOK
Voordelen

- Niet hoeven aanbesteden
- Marktpartij eerder aan tafel

Zorgen

- Mist een prikkel om de competitie te behouden
- Onze budgetten zijn niet ingericht op deze kosten
- De coördinatie tussen de verschillende SOK's en (onder)aannemers is meer
- De aannemer laten meedenken kost ook geld

Verantwoordelijkheden

- Dat het project resultaat wordt behaald binnen budget met goede kwaliteit

“ Ik mis soms wel eens de urgentie, maargoed de aannemer had nog niets gezien. Dus die kan ook nog niet vragen stellen. Normaal gesproken krijg je een aannemer aan tafel, die heeft ingeschreven en heeft al goed nagedacht. ”



Werkvoorbereider
Ingenieursbureau (IB)

FUNCTIE
Taken

- Het maken van alle technische, gedetailleerde verkeer tekeningen
- Advies geven over de specificatie van het contract

SOK
Voordelen

- Eerder feedback van de aannemer ove het bestek

Zorgen

- Onduidelijkheid over veel stappen zorgt voor meer werkdruk

Verantwoordelijkheden

- Uitwerking van alle details
- De grijze gebieden uit het contract halen

“ Wat ik steeds zie is dat de keten even sterk is als de zwakste schakel. Dus dat betekent dat ze van alles regelen maar ze vergeten het ons te vertellen. En dan weet je het niet. Bij heel veel dingen zijn ze geregeld maar weet je niet hoe. ”

H. SPARK criteria

MAKE YOUR VISION SPARK

S

Specific & Sharp

Make sure that the vision is specific to your situation and position. If the vision is too vague or generic it will be harder to create specific solutions, but when it is focussed and scoped it will be easier to create concrete steps on how to get there.

P

Positive

A positive vision will act as motivating to all employees. Therefore avoid denials and criteria, those will result in a limiting mindset. Instead you want the vision to stimulate solution finding behaviour.

A

Ambitious & Achievable

The purpose of a vision is to direct an organisation into a new path, staying too close to the current path will make people question this purpose. Thus, make the vision challenging and inspiring yet something that people can imagine as achievable.

R

Relevant & Realistic

The vision should be realistic and trigger the urgency to act in people. The feasibility is also created through the steps towards the future that will seem in reach.

K

Keep it simple!

In order to communicate the vision, it should be simple enough that everyone has the same level of understanding. To reach this, avoid jargon, abbreviations and vague terms but use visualisations.

Disclaimer: The poster has been developed by Regina Aukes during her graduation project at the municipality of Amsterdam, supervised by Annemiek Vos. For more information contact me at <https://www.linkedin.com/in/reginaaukes/>

