



Transitieplan

Groep Projecten
Afdeling Stedelijk Beheer
Afdeling Stadsingenieurs

Concept 19-7-2016

Managementsamenvatting

Samenvatting

Transitieplan samenvoeging Stadsingenieurs (SI) en de groep Projecten van Stedelijk Beheer (SBh).

In het verleden werden enkele projectleiders en toezichthouders van het toenmalige IBU Stadsingenieurs geplaatst bij Stedelijk Beheer; zij vormden daar de groep Projecten. De gebiedsprojectmanagers in deze groep waren, als opdrachtgevende projectleiders, de schakel tussen de beheerder van SBh, als formele opdrachtgever, enerzijds en Stadsingenieurs als opdrachtnemer anderzijds.

Nu we Stadsbedrijven vormgeven kijken we opnieuw naar mogelijkheden om onze organisatie te optimaliseren. Daarbij willen we de rol van projectmanagement bij SBh en SI optimaliseren door de formatie op het gebied van projectmanagement bij SI te bundelen, de projecten aan de voorkant beter te analyseren en voor te bereiden en aan het einde van een werk de projecten te evalueren. De consequentie daarvan is dat de formatie van de groep Projecten kan worden samengevoegd met Stadsingenieurs.

Om deze samenvoeging te realiseren, is een kerngroep van start gegaan met daarin collega's van Stadsingenieurs, Stedelijk Beheer en twee OR-leden, ondersteund door een externe secretaris (zie samenstelling in de bijlage).

In dit Transitieplan zet de kerngroep uiteen hoe de samenwerking tussen Stedelijk Beheer en Stadsingenieurs en de nieuwe afdelingsstructuur van Stadsingenieurs eruit zullen zien.

Werkproces opdrachtgeven – opdrachtnemen

Stedelijk Beheer was en blijft bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor het programma. Bestuurscommunicatie en budgetten blijven dus ook bij Stedelijk Beheer. Stadsingenieurs blijft uitsluitend opdrachtnemer voor het uitvoeren van projecten.

Indien gewenst kan Stedelijk Beheer Stadsingenieurs wel inhuren voor advies inzake programmeren en beheren.

Het is Stedelijk Beheer dat, op advies van SI, opdracht geeft aan aannemers voor de uitvoering van projecten. Stadsingenieurs geeft zelf binnen projecten kleinere opdrachten aan derden, zoals onderzoeksbureaus.

Offertetraject

De aard van het project bepaalt voortaan hoe het offerte-/opdrachttraject eruit ziet. Voortaan maken we een onderscheid in kritieke projecten, clusterprojecten en 'gewone' projecten (zie ook paragraaf 4.2). Voor een kritiek project maakt SI op aangeven van SBh een aparte offerte. Hierbij is extra voorbereidingstijd noodzakelijk en planning van de opdracht cruciaal. Gelijksortige kleine projecten zullen worden geclusterd in één uitvraag van SBh en aangeboden in één offerte van SI. Voor de gewone projecten is wel een aparte offerte gewenst, maar hierop zijn de kritieke criteria niet van toepassing.

Cyclische planning van programmeren, opdrachtgeven, voorbereiding, uitvoering

Programmeren door Stedelijk Beheer gaat vooraf aan het offertetraject, de voorbereiding en de realisatie 'buiten' van projecten door Stadsingenieurs. Om te borgen dat het programma op tijd en

volledig wordt gerealiseerd en de doorlooptijd te bekorten hanteren we voortaan een cyclische planning voor de diverse werkzaamheden die twee jaar beslaat.

Organisatiestructuur Stadsingenieurs

De huidige vakgerichte indeling blijft bestaan; we maken wel een nieuwe, aparte groep Projectmanagement. Het hoofd Projectmanagement is plaatsvervangend hoofd van de afdeling. Daarnaast is hij/zij de eerstverantwoordelijke voor professionalisering van het projectmanagement, de noodzakelijke standaardisering van de SI-werkwijze, relatiebeheer en acquisitie.

HRM

De collega's van Projecten worden 1-op-1 geplaatst binnen de nieuwe groep Projectmanagement van SI. De projectassistent wordt geplaatst in de groep Ondersteuning. De projectleiders en directievoerders uit de huidige groepen Infra, Stedelijke Omgeving en Constructies en Bodem van SI verhuizen naar de groep Projectmanagement.

Risico's en aandachtspunten:

- Als de programmering en het opdrachtgeven vanuit Stedelijk Beheer stokken als gevolg van de organisatorische aanpassing daar, maakt dat tijdige uitvoering van projecten door SI moeilijker.
- SI heeft 2 vacatures op managementfuncties (hoofd Infra en hoofd Projecten). Werving van deze functies moet nog plaatsvinden.
- Huisvesting (voldoende werkplekken op de achtste verdieping van het Stadskantoor) en logistiek (dienstauto's, parkeren) moeten nog geregeld worden. Het risico is dat de collega's van Projecten om praktische redenen langer dan wenselijk op de Koploperstraat of de Tractieweg moeten blijven werken. Beide issues zijn van belang voor een goede en gezamenlijke start van de samengevoegde onderdelen.

Implementatie:

- Besluitvorming; de directeur Stadsbedrijven stuurt het transitieplan voor advies naar de OR.
- De planning is afhankelijk van bovenstaande besluitvorming, succesvolle werving van het hoofd Projectmanagement en vervulling van logistieke randvoorwaarden.

Inhoud

Managementsamenvatting	2
1 Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Doelstelling en synergie	5
1.3 Aanpak	5
1.4 Belanghebbenden.....	6
2 Huidige situatie.....	6
2.1 Stedelijk beheer groep projecten	6
2.2 Stadsingenieurs.....	8
3 Alternatieven toekomstige situatie.....	8
3.1 Alternatieven organisatie.....	8
3.2 Alternatieven in proces.....	9
3.3 Alternatieven in rollen en verantwoordelijkheden.....	9
4 Voorkeur toekomstige situatie.....	10
4.1 Organisatie	10
4.2 Proces	12
4.3 Rollen en verantwoordelijkheden	13
5 Risico's	14
6 Implementatie	15
7 Ontwikkelagenda	16

Bijlagen

– Nieuw proces

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Continu verbeteren is voor Stadsbedrijven een belangrijk speerpunt. Met organisch doorontwikkelen van de organisatie geven we hier als Stadsbedrijven invulling aan als we synergie zoeken in onze structuur. Deze is gevonden in de werkvelden van de groep Projecten van Stedelijk Beheer en de afdeling Stadsingenieurs.

1.2 Doelstelling en synergie

De doelstelling is: het zo goed mogelijk uitwerken van de synergie waarbij het belangrijk is dat deze wordt gedragen door de betrokken medewerkers. Stadsingenieurs kan zich dan organisch ontwikkelen tot een toekomstbestendige organisatie.

De synergie wordt gevonden in de uitvoering van projecten en projectmatig werken die zowel bij SBh als SI plaatsvindt. Door bundeling van de formatie, verbeterde samenwerking en meer aandacht voor de voorbereiding en risico's aan de voorkant van een project en voor de evaluatie aan het einde van een project kunnen we efficiënter en effectiever de uitvoering ter hand nemen. Daarnaast kan er snel en gemakkelijk werk met werk worden gemaakt door de projecten van SI te combineren met de geprogrammeerde vervangingsinvesteringen.

1.3 Aanpak

Om deze doelstelling te realiseren is een kerngroep gevormd die de integratie van de groep projecten SB in de afdeling SI projectmatig uitvoert. In verschillende overleggen en informatiebijeenkomsten is de input van belanghebbenden en medewerkers opgehaald.

Interviews met belanghebbenden (groepshoofden, beheerders en projectleiders SBh) = input voor kerngroep

Samenstelling kerngroep



Overzicht reeds georganiseerde bijeenkomsten

- Kerngroepbijeenkomsten: 28 april; 6,12,19 en 26 mei; 2,9 en 16 juni
- Informatiebijeenkomsten Koploperstraat en Stadskantoor : 21 april, 19 en 26 mei
23 juni, 11 juli
- Klankbordgroepbijeenkomst SI: 13 juni, 12 juli
- DMT 21 juni
- OR 28 juni

Verder zijn de huidige situatie, de werkrelaties en de processen van de groep projecten SB en SI geanalyseerd. Van daaruit is de gewenste situatie onderzocht waarin we ons hebben laten adviseren door de belanghebbenden. Dit is geformuleerd in een voorstel voor de nieuw te vormen structuur. Volgend op dit voorstel is bepaald hoe we van de huidige situatie naar de voorgestelde situatie komen. Tenslotte hebben we een ontwikkelagenda opgesteld waarin alle aanbevelingen staan die buiten onze projectscope vallen of die we op een later moment organiseren.

1.4 Belanghebbenden

Er zijn verschillende belanghebbenden betrokken. Alle aandachtspunten en vragen vanuit deze belanghebbenden hebben geleid tot de uitgangspunten voor de uitvoering van de transitie. Interviews bij SBh, informatiebijeenkomsten met medewerkers en actieve betrokkenheid van de ondernemingsraad hebben geresulteerd in de aandachtspunten in onderstaande tabel. In de paragrafen opgesomd in de naastgelegen kolom gaan we inhoudelijk in op de punten.

Aandachtspunten	§ nr.
De invulling van de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer	4.3
Verantwoordelijkheid in de voorbereiding van het Programma	4.3
Inhoudelijke verantwoordelijkheid in Programma	4.3
Bestuurlijke communicatie en verantwoordelijkheid	4.3
Verantwoordelijkheid in de realisatie van het Programma	4.3
Overdracht (dossier) aan beheerder van projecten	4.3
Communicatie over aanpassingen in het Programma	4.2
Communicatielijnen groep projecten met SBh	6
Rol Toezichthouders in toekomstige organisatie	4.1
Transitie dient toegevoegde waarde te creëren t.o.v. huidige situatie	4
Verschil in organisatie en rollen SBh en SI	2
Goede vastlegging van de te maken aanpassingen benodigd vanuit voorgestelde transitie	6

Aandachtspunten & voorwaarden

2 Huidige situatie

In dit hoofdstuk vatten we de organisatie, het proces en rollen en verantwoordelijkheden van de huidige situatie samen. Dit vormt het startpunt voor het opstellen van alternatieven voor de toekomstige situatie.

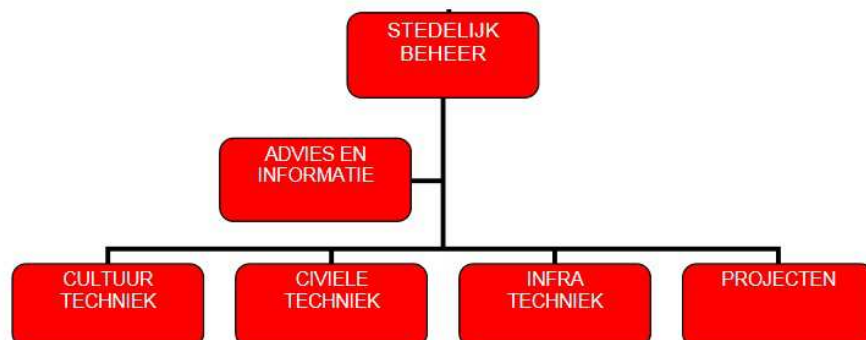
2.1 Stedelijk beheer groep projecten

2.1.1 Achtergrond

Stedelijk Beheer (SBh) verzorgt het technisch beheer van de openbare ruimte in de vorm van groot onderhoud (projecten) en regulier onderhoud. SBh is daarbij verantwoordelijk voor de planning, prioritering, voorbereiding en uitvoering van (grootschalige) onderhoudsprojecten en het regulier onderhoud van objecten in de openbare ruimte.

2.1.2 Organisatie

De huidige organisatie van Stedelijk Beheer is opgezet in 2013, het organogram is in figuur 2.1 weergegeven.



Figuur 2.1 Organogram Stedelijk Beheer 2013

De groep Projecten heeft als taak het uitvoeren van projectmatig onderhoud: projectleiding en toezicht. De samenstelling en huidige bezetting zijn weergegeven in tabel 2.1 (bron PIMS)¹.

Functie	FTE
Hoofd Projecten	1
Gebiedsprojectmanager	5
Senior Opzichter Verhardingen	1
Senior Toezichthouder	7
Planner – werkvoorbereider	2
Projectassistent	1
Totaal	17

→ Hiervan gaat 1 fte formatie naar SBh.

Tabel 2.1 Samenstelling groep Projecten

2.1.3 Proces

De groep projecten heeft als taak het uitvoeren van het jaarprogramma van Stedelijk Beheer. De totstandkoming, uitvoering, oplevering en de wijzigingen van het programma vormen het hoofdproces voor de groep projecten. Het proces is in figuur 2.2 schematisch weergegeven.



Figuur 2.2 Proces projecten

2.1.4 Rollen en verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheid voor de planning en uitvoering van het programma voor wat betreft tijd en geld ligt bij het groepshoofd van de groep Projecten. De bestuurlijke en inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de programmering van de diverse disciplines ligt bij de groepshoofden van de vakdisciplines.

¹ Exclusief externe inhuur

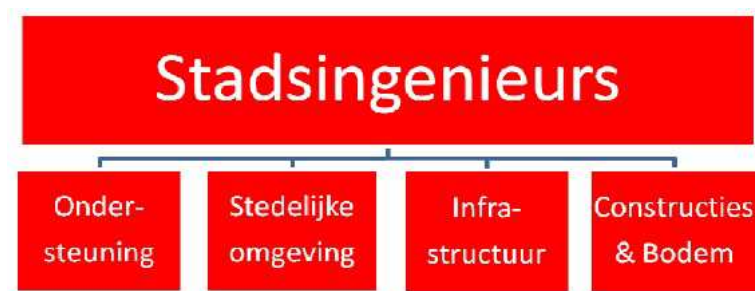
2.2 Stadsingenieurs

2.2.1 Achtergrond

De missie van Stadsingenieurs is het leveren van expertise in de ruimtelijke keten voor projecten gericht op ontwikkeling, inrichting en beheer van de openbare ruimte. Zij werkt projectmatig en fungeert als opdrachtnemer voor andere onderdelen van de gemeente. De opdrachtgevers zijn REO, M&M, SBh en de projectorganisaties. Haar meerwaarde ligt in de unieke combinatie van technische kennis en de specifieke kennis van de stad.

2.2.2 Organisatie

De huidige organisatie van Stadsingenieurs is opgezet in 2013.



Organogram Stadsingenieurs 2013

Stadsingenieurs heeft als taak expertise te leveren in de ruimtelijke keten voor projecten gericht op ontwikkeling, inrichting en beheer van de openbare ruimte.

2.2.3 Proces

Het proces van Stadsingenieurs is het aannemen van opdrachten (projecten) voor de verschillende gemeentelijke opdrachtgevers binnen de gemeente Utrecht. Het proces is in figuur 2.3 schematisch weergegeven.



Figuur 2.3 Proces Stadsingenieurs

3 Alternatieven toekomstige situatie

3.1 Alternatieven organisatie

Voor de toekomstige situatie zijn verschillende organisatiemodellen onderzocht, deze modellen zijn door de kerngroep vervolgens gescoord op de volgende aspecten;

- flexibiliteit
- integriteit
- kennisborging

- capaciteitsmanagement
- impact op de organisatie
- slagvaardigheid en afstemming
- span of control

3.2 Alternatieven in proces

Voor het proces van programmering en overdracht naar SI zijn verschillende alternatieven bedacht en onder de loep genomen door een team vanuit SBh en SI.

1. Offerte per project: vanuit SI aan SB voor elk project een aparte offerte.
2. Urenopgave per programma: strippenkaart met globale aanpak (programma water&riolering, programma nota kapitaalgoederen, programma divers klein onderhoud).
3. Geen offerte: programmabudget (incl. uitvoering) wordt rechtstreeks naar SI overgeheveld = gedelegeerd opdrachtgeverschap:
4. Combinatie: een combinatie van 1 en 2

Deze alternatieven zijn ook in de kerngroep behandeld en daarbij is vastgesteld dat een combinatie van 1 en 2 de beste oplossing biedt. Belangrijk aandachtspunt is het offerte traject, waarbij kritieke en unieke projecten (zie paragraaf 4.2.1) een aparte offerte krijgen en niet-kritieke/unieke projecten en bulkwerk worden geclusterd in grotere opdrachten met een globale aanpak. Dit biedt de beste oplossing omdat kritieke projecten dan de zorg krijgen die ze nodig hebben en voor overige projecten inefficiëntie als gevolg van bureaucratie voorkomen wordt.

3.3 Alternatieven in rollen en verantwoordelijkheden

De bestuurlijke en budgettaire verantwoording voor de projecten in de openbare ruimte ligt nu bij stedelijk beheer, grotendeels bij de groep Projecten van SBh. Als deze groep overgaat naar Stadsingenieurs moet er duidelijkheid komen over verantwoordelijkheden. Omdat we de bestuurlijke en budgettaire verantwoording niet kunnen scheiden zijn er feitelijk maar 2 alternatieven:

1. De bestuurlijke en budgettaire verantwoording gaat mee naar SI: In deze optie zal de verantwoording meegaan met het team projecten. Bij overdracht van de projecten zal ook het gehele projectbudget naar SI verplaatsen. SI zal als gedelegeerd opdrachtgever voor SBh het werk uitvoeren.
2. De bestuurlijke en budgettaire verantwoording blijft bij SBh: deze optie gaat ervan uit dat SBh budgettair en bestuurlijk verantwoordelijk blijft. SI krijgt alleen budget voor het aandeel dat zij uitvoert in ieder project. SBh blijft ook verantwoordelijk voor communicatie en afstemming met uitvoerders.

In de kerngroep en met belanghebbenden zoals business controllers is er uitgebreid gediscussieerd over hoe we deze verantwoordelijkheden moeten invullen. Dit resulteerde in de conclusie dat alleen optie 2 realistisch is. De volgende punten waren daarin doorslaggevend:

- SBh is eigenaar van de kapitaalgoederen en het proces programmering onderhoudsprojecten.
- Daarom dient zij verantwoordelijk te zijn, budgettair en bestuurlijk, voor de kapitaalgoederen.

- De organisatorische scheiding geeft een wenselijke verdeling in opdrachtgevende en opdrachtnemende taken.
- SI heeft ten opzichte van andere opdrachtgevers (REO, M&M, BNT en POS) ook een opdrachtnemende rol zonder bestuurlijke en budgettaire verantwoordelijkheid.

4 Voorkeur toekomstige situatie

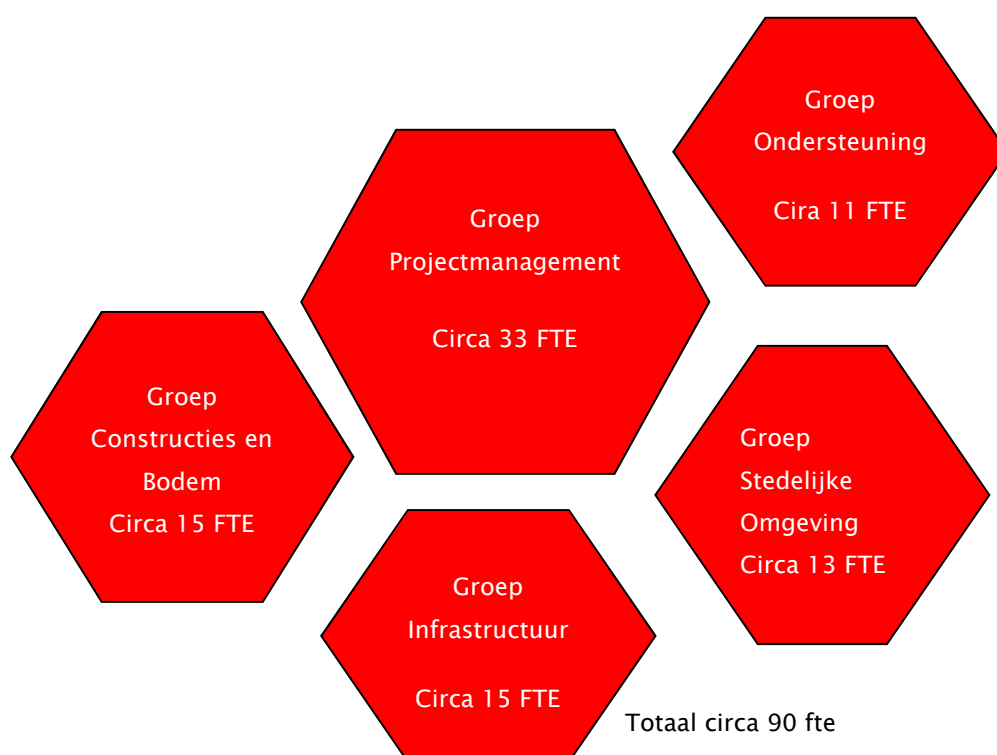
In het vorige hoofdstuk is beargumenteerd welke nieuwe situatie op het gebied van organisatie, proces en rollen en verantwoordelijkheden de voorkeur heeft. In dit hoofdstuk wordt deze situatie gedetailleerder beschreven en wordt helderheid gegeven over het toekomstig werkproces. De voordelen van de toekomstige situatie zijn als volgt:

- De organisatorische scheiding SBh en SI geeft een wenselijke verdeling in opdrachtgevers en opdrachtnemers taken;
- Ervaring en kennis met gebiedsgericht werken komt over naar SI;
- Robuustere formatie in projectleiders, waardoor betere kennisuitwisseling en competentiegericht capaciteitsmanagement mogelijk is.
- Het vernieuwde organisatiemodel zet Projectmanagement neer als vak en haalt voordeel uit het bundelen van kennis met de focus op projectmatig werken;
- In het vernieuwde proces is onderscheid gemaakt in kritieke-, cluster- en overige projecten, waardoor:
 - o Meer aandacht, voorbereiding en menskracht voor kritieke projecten;
 - o Beter inzicht in risico's (politiek/ bestuurlijk en financieel);

4.1 Organisatie

Op basis van de waarderingen en overwegingen van de kerngroep blijkt dat de vakgerichte organisatie het beste model vormt voor de toekomst van SI. Het organiseren op basis van vakspecialisme is voor een technisch ingenieursbureau een beproefd concept. Dit betekent dat de huidige structuur van SI overeind blijft, maar er samen met SBh Projecten een aparte groep met projectmanagers, projectleiders, directievoerders en toezichthouders wordt gevormd. De collega's van SBh Projecten worden 1-op-1 geplaatst binnen de nieuwe groep Projectmanagement van SI. De projectleiders en directievoerders uit de huidige groepen Infra, Stedelijke Omgeving en Constructies en Bodem van SI verhuizen naar de groep Projectmanagement. De projectassistent van SBh Projecten gaat deel uitmaken van de groep Ondersteuning. Het hoofd Projectmanagement is plaatsvervangend hoofd van de afdeling. Daarnaast is hij/zij de eerstverantwoordelijke voor professionalisering van het projectmanagement, de noodzakelijke standaardisering van de SI-werkwijze, relatiebeheer en acquisitie.

Het huidige groepshoofd van SBh Projecten gaat in 2020 met pensioen en heeft aangegeven op termijn het rustiger aan te willen gaan doen. In overleg met het nieuwe hoofd Projectmanagement zullen de taken van het huidige groepshoofd SBh Projecten worden vormgegeven. Hierbij wordt gedacht aan een combinatie van leidinggevende en projectmanagementtaken en kan de optie van het voor een deel declarabel maken worden onderzocht. Gezien de omvang van de groep Projectmanagement en de zwaarte van het profiel is de aanbeveling om te onderzoeken of er een groepshoofd in schaal 14 kan worden geworven.



4.2 Proces

4.2.1 Uitvragen en offertes

Belangrijk onderdeel in het proces is de manier van uitvragen en offereën. SBh stelt de uitvraag voor offertes op en bepaalt de scope van een adviesvraag of project. Bij onduidelijkheid over de aanpak en scope van een project kan SI hier een ondersteunende adviserende rol in spelen. Dit moet dan wel in de uitvraag en offerte worden meegenomen.

We stellen voor om de offertes te leveren in 3 varianten:

- o Offerte Kritieke projecten: Projecten die dermate kritiek zijn dat hiervoor een aparte offerte en plan van aanpak worden opgesteld ten gunste van een zorgvuldig projectproces. Het vaststellen van kritieke projecten is de verantwoordelijkheid van SBh die de volgende criteria hanteert:
 - o Technische complexiteit van het project
 - o Doorlooptijd
 - o Financiële risico's/ onzekerheid over bedrag raming
 - o Onbekende factoren die tegenvallers kunnen betekenen (ondergrond bv.)
 - o Bestuurlijk gevoelig
- o Offerte overige projecten: Naast de kritieke projecten zijn er projecten die uniek zijn en daarom een aparte offerte en aanpak nodig hebben. Hiervoor zijn de criteria:
 - o Van een bepaalde omvang/grootte: aan de hand van een analyse van de projecten van 2015 en 2016 zal bepaald worden wat die omvang is
 - o Technisch niet complex
 - o Geen specialistische kennis nodig
 - o Weinig onbekende factoren
 - o Voorspelbaar en niet te clusteren
- o Offerte cluster van projecten: Er zijn tal van kleine projecten die we kunnen bundelen in één cluster. Denk bijvoorbeeld aan projecten betreffende het groot onderhoud van wegen. Het opnemen van meerdere soortgelijke projecten in één offerte leidt tot meer efficiëntie. De verantwoordelijkheid wordt bij één projectleider belegd, om zodoende de verantwoordelijkheid in één hand te houden en afstemmingsproblemen te voorkomen.

Door Stedelijk beheer zijn voor 2017 de kritieke projecten aangemerkt, weergegeven in tabel 4.2. Daarbij wordt opgemerkt dat de rioleringsprojecten op het moment van opstellen van dit rapport nog niet gecategoriseerd zijn.

Vakgebied	Projectnaam
Civiele constructies	Herstel fundering Bemuurde Weerd
Civiele constructies	Betonschades Vaartscherijnbrug, Tolsteegbrug, Vondelbrug
Civiele constructies	Marnixbrug
Wegen	Groot onderhoud, Waterlinieweg
Wegen	Groot onderhoud extra maatregelen vanuit de voorjaarsnota (niet in kader NKG, bedrag maakt geen deel uit van 1,6 mln)

Verkeerssysteem	VRI Dataverbindingen
Bomen	Geertebolwerk/Sterrenburg/Pelmolenweg/Willemsplantsoen

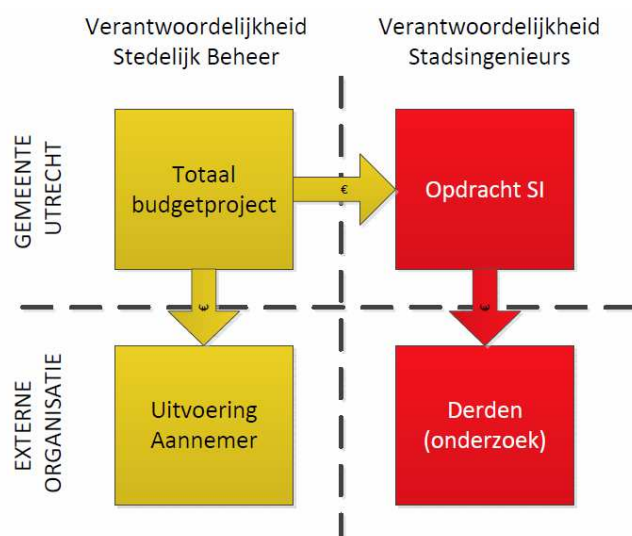
Kritieke projecten openbare ruimte

4.2.2 Proces programmering

Met de uitgangspunten van de verschillende offertes die hierboven zijn genoemd is de kerngroep verder gegaan met het vormgeven van het vernieuwde proces. Dit proces is buiten een samenvoeging van het proces van SBh Projecten en projecten SI vooral een verbetering waarin alle eerder genoemde voorstellen zijn meegenomen.

4.3 Rollen en verantwoordelijkheden

Er is gekozen om de budgettaire en bestuurlijke verantwoordelijkheid over het programma onderhoud kapitaalgoederen bij SBh te houden. Zij is immers de beheerder van de openbare buitenruimte. Stedelijk Beheer geeft (uitvoerings-) opdrachten aan derden, desgevraagd ondersteund door SI. Dit conform de werkwijze van SI met betrekking tot de overige opdrachtgevers waaronder REO, M&M en B910.



Verdeling verantwoordelijkheid

De rollen en verantwoordelijkheden zoals in de huidige situatie beschreven zijn samen met het nieuwe proces geanalyseerd. Hieruit is een nieuw schema gekomen die deze verantwoordelijkheden vastlegt. Hierin is ook de bestuurlijke verantwoording naar directie en wethouder opgenomen.

Om meer duidelijkheid te geven over de beoogde fasering in de tijd, hebben we de jaarlijkse planning onderstaand opgesomd. Dit is een cyclisch proces waarin dus 2 jaarprogramma's parallel lopen (het voorbereidings- en uitvoerings- jaar).

Activiteiten	Jaar1				Jaar2			
	q1	q2	q3	q4	q1	q2	q3	q4
SBh bereidt Programma projecten kapitaalgoederen en de prioritering voor (PRIOR)								
SBh maakt de verdeling tussen Kritieke, Cluster en overige projecten.								
SBh schrijft projectuitvragen kritieke en overige projecten								
SI schrijft Offertes kritieke en overige projecten								
SI voert werkvoorbereiding en contractvorming uit van kritieke en overige projecten								
SBh schrijft projectuitvragen cluster projecten								
SI schrijft Offertes cluster projecten								

Si voert werkvoorbereiding en contractvorming uit van cluster projecten			
Buffer voorbereiding en contractvorming			
Uitvoeren programma			

5 Risico's

In het proces van de transitie zijn aanvullende risico's geïdentificeerd. Door de kerngroep zijn daarvoor passende beheermaatregelen opgesteld, opgenomen in tabel 5.1.

#	Risico	Oorzaak	Gevolg	Maatregel
1	Aansluiting van doorontwikkeling van SBh op transitie SBh Projecten naar SI verloopt niet zoals gewenst.	SBh blijft verantwoordelijk voor eigen proces en transitie. Er bestaat weerstand tegen doorontwikkeling. En de programmering en opdrachtgeven vanuit SBh stokken als gevolg van onduidelijkheid over organisatorische aanpassingen bij SBh.	Onduidelijkheid over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Er ontstaat een capaciteitsvraagstuk en hoge werkdruk. Tijdige uitvoering van projecten van SI komt gevaar.	SBh betrekken in het proces van transitie en valideren van overdrachten. Offertes opstellen die goed aansluiten op de ontwikkelingen bij SBh. Achterlaten van 1 fte bij SBh.
2	Specifieke projectkennis gaat verloren bij de vakgroepen.	Projectleiders uit de groepen van SI gehaald	We missen kansen en best practice vanuit projecten	Vormen van kennisc groepen die halfjaarlijks kennis delen. Sturing op integraliteit en samenwerking bij projectmanagement.
3	Voorgesteld proces (bijlage 1) met planning wordt niet gehaald	Verandering vraagt tijd en energie	Nieuw proces niet succesvol geïmplementeerd	Capaciteit beschikbaar maken en prioriteren op het transitietraject
4	De collega's van Projecten blijven om praktische redenen langer dan wenselijk op de Koploperstraat of de Tractieweg werken.	Nog geen goede afspraken over de werkplekken op de 8 ^e verdieping van het Stads kantoor met de andere gebruikers.	Gezamenlijke start en samenvoeging van beide onderdelen komt te laat op gang.	Duidelijkheid over werkplekken. Anticiperend op de overgang werken projectmanagers SBh vanaf oktober al zoveel mogelijk op het Stads kantoor.

Risico's voorkeursalternatief

6 Implementatie

Voor de implementatie van de voorgestelde veranderingen is een organische aanpak gekozen. Vooral omdat we snel willen overgaan op de transitie om de verbetering te behalen die we zien in het voorstel. Het MT van SI zal gezamenlijk met de kerngroep onderzoeken welke stappen we moeten nemen en deze stappen nemen in breed overleg met de medewerkers.

Verder zijn er voorwaarden voor een succesvolle fusie en volbrengen van de programma's door de werkgroep "vernieuwing offerteprocess" geformuleerd:

1. In de financiële ondersteuning bij Projecten SBH is de opdrachtgeversadministratie en de opdrachtnemersadministratie verweven. De formatie zelf telt circa twee fte en maakt deel uit van de groep planning en control op centraal niveau. Er moet worden onderzocht hoe de knip in het primaire proces tussen opdrachtgevers- en opdrachtnemersadministratie in de toekomst het beste kan worden georganiseerd en waar de beschikbare formatie dan terecht kan komen;
2. Er is capaciteit bij SBH nodig ten behoeve van monitoring voor het behalen van targets, uitvoering jaarprogramma en integrale afstemming programma's binnen de gehele gemeente Utrecht.
3. Om de programmering aan het begin van 2018 klaar te hebben is een inhaalslag in 2017 noodzakelijk. Zie voorstel planning op pagina 13/14.
4. Duidelijkere afspraken tussen gebiedsprojectmanagers, beheerders en groepshoofden over verwachtingen & verantwoordelijkheden.

Om tegemoet te komen aan de noodzakelijke capaciteit ten behoeve van monitoring en uitvoering van het jaarprogramma, stellen wij voor 1 fte formatie bij SBH achter te laten.

Formatie

Door de samenvoeging wordt de groep van projectmanagement en projectleiding zodanig van omvang en belang dat hier een vacature ontstaat voor een groepshoofd.

Huisvesting

Stadsingenieurs heeft als hoofdvestiging het Stadskantoor. Er wordt dan ook verwacht dat de medewerkers op het stadskantoor werken waar ook ruimte voor hen is gereserveerd. Als de werkzaamheden van met name toezichthouders dat vereisen is het toegestaan om op andere locaties van de gemeente Utrecht te werken.

Tijdspad

De implementatie van de transitie willen we nadat de OR een advies heeft afgegeven zo snel mogelijk organiseren.

7 Ontwikkelagenda

In het gehele traject hebben we het proces van SBh en SI onderzocht. Hieruit zijn ook andere verbeterpunten naar voren gekomen (naast de hierboven genoemde risico's). Deze verbeterpunten geven concrete ontwikkelrichtingen voor de organisatie.

- In het traject is vanuit SBh (team projecten) aangegeven dat de samenwerking in de projecten niet altijd soepel verloopt. Hierin wil SI zich verbeteren door het projectmanagement verder te professionaliseren. Invulling hieraan is al gegeven door één groep met projectleiders en projectmanagers te maken. Maar verder zijn er nog de volgende ontwikkelingen te maken:
 - o Verbeterde intake en scope bepaling van projecten
 - o Uniform werken en communiceren in projecten vanuit SI
 - o Projectbeheersing verbeteren en afstemmen met SBh
 - o Voortgangsrapportages afstemmen op behoefte beheerders en opdrachtgevers
 - o In de projectvoorbereiding de beheerders beter betrekken
- Zoals al in de risico's is benoemd, heeft de aangepaste organisatie naast haar vele voordelen ook het nadeel dat specifieke projectkennis in de groepen moeilijker te delen is. Het oprichten van kennisgroepen waarin integrale kennis wordt gedeeld en vastgelegd kan hiervoor een oplossing zijn. Daarnaast willen we binnen Projectmanagement vaker en beter evalueren.
- Het accountmanagement dat door SI is geïntroduceerd is als prettig ervaren door SBh. Dit kunnen we in de toekomstige situatie verder uitwerken.
- Het proces van offertes maken wordt aan de hand van het programma vervangingsinvestering voor 2017 door een werkgroep verder uitgewerkt.
- Er moet duidelijkheid ontstaan over de huisvesting en logistiek (auto's en vervoer en parkeren). Bij SI zullen hiervoor een planning en voorstel worden gemaakt.

COLOFON

Titel:	Integratie plan groep Projecten – Stadsingenieurs
Versie:	1.9
Status:	Concept
Datum:	15-07-2016
Auteur:	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]