

# Second opinion meerkosten Uithoflijn

drs. Helma Born MCD  
drs. ing. Theo Heida  
ir. Erik Kroes

22 mei 2018

A decorative graphic at the bottom of the slide. It features a solid red horizontal line on top, a solid purple horizontal line on the bottom, and a thin grey horizontal line in between. A stylized red line representing a city skyline or a signal waveform is positioned between the red and purple lines, starting from the left and extending towards the right.

# Aanleiding en doel

## Vertraging en meerkosten Uithoflijn

- De **vertraging** van het project Uithoflijn leidt tot financiële consequenties voor de provincie Utrecht en de gemeente Utrecht;
- In december 2017 & januari 2018 is een pakket van **meerkosten** à € 84 miljoen aan Provinciale Staten en gemeenteraad gepresenteerd;
- Op basis van een **motie** heeft de gemeenteraad het college van B&W opgedragen een second opinion uit te laten voeren naar de onderbouwing van deze meerkosten.

# Vraagstelling

## Uw vraag aan ons

Lever een nader advies bij de meerkosten van € 84 miljoen om de Raad meer inzicht en gevoel te geven bij de genoemde bedragen en de hardheid ervan.

## Onze kernvragen

Wij hebben ons advies opgebouwd aan de hand van twee kernvragen:

- **Is het bedrag VALIDE? (“is het zo?”)**
  - is het consistent?
  - is het doelmatig?
- **Is het bedrag SOLIDE? (“blijft het zo?”)**
  - is het compleet?
  - is het beheerst?

# Methodiek

## **De second opinion is uitgevoerd volgens onderstaande stappen**

- Lezen + analyseren beschikbaar gestelde informatie;
- Formuleren van vragen + verzoek om aanvullende informatie;
- Twee 'pressure cookersessies' met multidisciplinair team;
- Toetskader opgezet als kapstok voor second opinion;
- Interne challenge;
- Rapportage + presentatie (8 mei directieraad Uithoflijn, 14 mei begeleidingscommissie Raad).

# Toetskader

## Validiteit

- Is de raming **consistent**?
- Is de raming **compleet**?
- **Type** kosten in relatie tot **reeds gemaakte kosten** en contractafspraken?

## Soliditeit

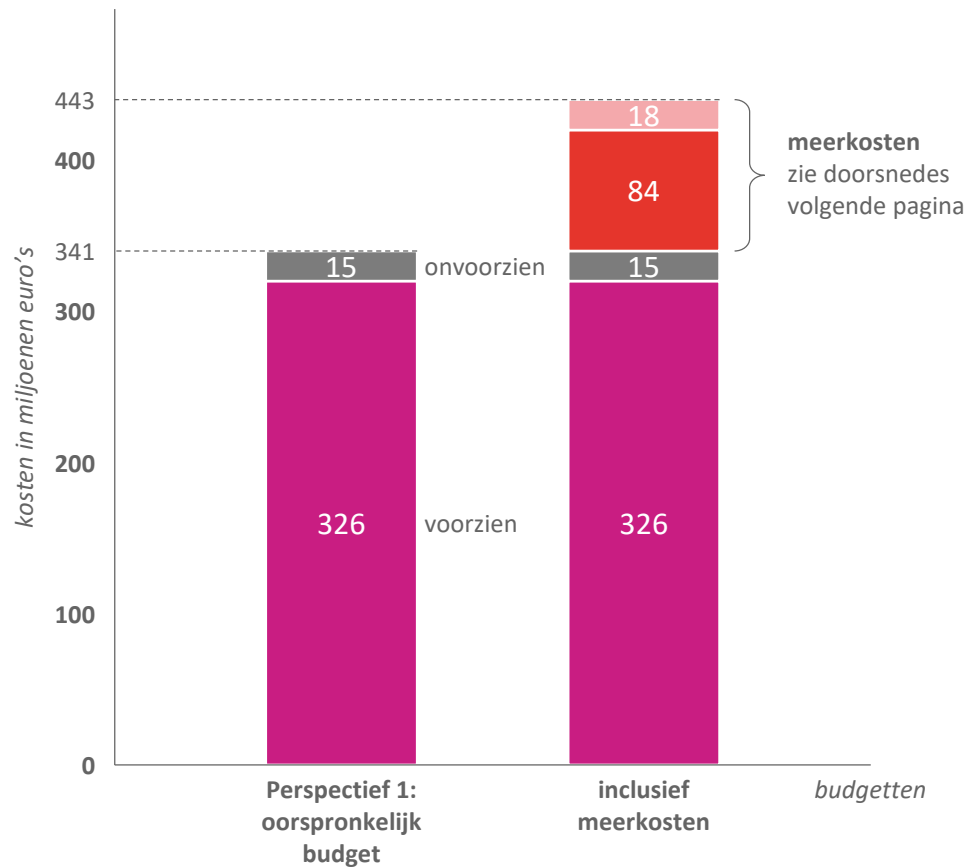
- Zijn de genoemde kosten **herleidbaar**?
- Levert de extra investering van € 84 mln. nu een betere **projectbeheersing** op?

# Doorsnedes

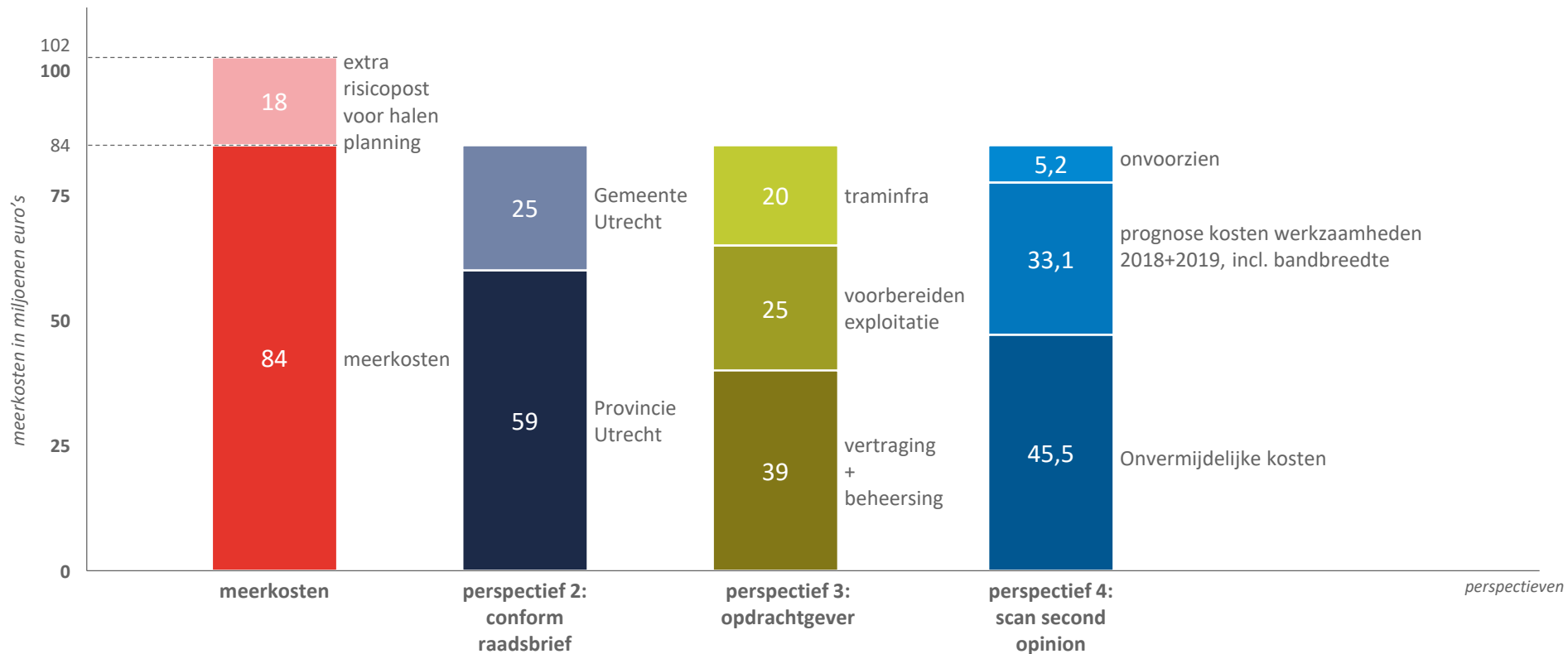
## Overzicht

Het bedrag van € 84 mln. kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Daarom is een aantal doorsnedes uitgewerkt, die nodig zijn om de perspectieven te begrijpen en ze met elkaar te vergelijken.

# Oorspronkelijk budget en meerkosten



# Perspectieven op de € 84 mln.



Let op: de getoonde bedragen tussen de verschillende perspectieven zijn onderling niet gelinkt. De bedragen lopen dus niet (horizontaal) in elkaar over. De doorsnedes tonen steeds een andere, zelfstandige manier van kijken naar de € 84 mln.



# Toelichting op perspectief 4, genoemde categorieën

## Onvermijdelijke kosten

- Gemaakte kosten 2016 + 2017;
- Aangegane verplichtingen of kosten die niet meer te vermijden zijn;
- Gemaakte kosten tot en met 1-5-2018, ingeschat op basis van aangeleverde onderbouwingen van de € 84 mln.

## Prognose kosten werkzaamheden 2018+2019, incl. bandbreedte

- Ingeschatte kosten van 1-5-2018 t/m december 2019 (volledige exploitatie);
- Voor een aantal kostenposten is een bandbreedte gehanteerd. Deze bandbreedte bedraagt in totaal € 4,8 mln.

## Onvoorzien

- Label 'onvoorzien' in onderbouwingen;
- Administratieve correcties in de ramingen (afrodingen en dergelijke);
- Posten 'niet nader benoemd'.

# Bevindingen: Financieel (1)

## Is het bedrag **VALIDE**?

### Onderbouwing van de € 84 miljoen

- De bedragen verschillen in hardheid: ze zijn 'groen en rijp' door elkaar;
- Niet alle onderdelen van de € 84 mln. zijn gerelateerd aan de vertraging;
- Een deel van de € 84 mln. betreft al eerder gemaakte kosten;
- Voor een belangrijk deel (54%) is het geld al uitgegeven of zijn de kosten onvermijdelijk, deels (circa 40%) zijn het geprognostiseerde kosten, daarnaast is nog 6% onvoorzien;
- Vanuit de scan en analyse van de opgevoerde kosten, komen geen grote 'missers' of afwijkende prijzen naar voren;
- De opbouw van de ramingen verschilt enigszins, maar dat leidt niet tot grote afwijkingen.

# Bevindingen: Financieel (2)

## Is het bedrag **VALIDE**?

### Herleidbaar

- Het overgrote deel van de opgevoerde bedragen is herleidbaar en goed onderbouwd;
- Bij enkele posten ontbreekt een onderbouwing, maar dit zijn geen substantiële bedragen.

### Consistent

- In de kostenposten bevinden zich een aantal dubbelingen, maar 'ontdubbelen' leidt niet tot substantiële wijzigingen.

# Bevindingen: Financieel (3)

## Is het bedrag **VALIDE**?

### Afspraken BAM

- Voor het beoordelen van de raming voor de meerkosten en verdragingskosten van BAM hebben we inzage gekregen in de concept Nadere Overeenkomst;
- In de Nadere Overeenkomst wordt een bedrag overeengekomen als vergoeding voor verdragingskosten. Dit bedrag is gebaseerd op het advies van de eerder ingestelde geschillencommissie;
- Naast de vergoeding voor verdragingskosten wordt een lumpsumbedrag overeengekomen wat geldt als (risico)vergoeding voor BAM om het werk binnen nieuwe stuurplanning op te leveren. Dit bedrag lijkt plausibel voor wat BAM aanvullend geacht wordt te doen;
- Een aandachtspunt zijn de in de Nadere Overeenkomst genoemde uitzonderingen. Deze uitzonderingen hebben betrekking op het optreden van risico's die niet direct binnen de scope van BAM vallen. 3 van de 5 risico's staan hoog in de risicolijst.

# Bevindingen: Financieel (4)

## Is het bedrag **VALIDE**?

### Afspraken GU / PU

- De afspraken tussen GU en PU worden vastgelegd in een allonge op de eerdere overeenkomst tussen beide partijen;
- Voor het beoordelen van deze afspraken hebben we inzage gekregen in de concept allonge;
- Deze allonge (opgesteld conform zwaarwegend advies) gaat uit van verantwoordelijkheidsverdeling 50% - 50% en kostenverdeling 76% - 24%;
- Van de € 84 mln. gaat een deel lumpsum naar GU, een deel gaat lumpsum naar PU en een deel gaat naar een centrale risicoreservering;
- Besluitvorming over toekenning van budget uit de risicoreservering vindt plaats in de stuurgroep.

# Conclusies (1)

**De onderbouwing van het bedrag van € 84 mln. is voldoende valide.**

- De kosten zijn **herleidbaar**;
- Uit de scan komen **geen grote 'missers' of afwijkende prijzen** uit de raming naar voren.

# Conclusies (2)

## De opbouw van het bedrag is voor een buitenstaander onduidelijk.

- **Niet alle kosten zijn vertragingskosten.** De helft van het bedrag betreft al gemaakte of niet te vermijden kosten;
- De opbouw van het bedrag geeft aan dat dit het moment geweest is om schoon schip te maken: er zit van alles in;
- Het samengestelde bedrag is **moeilijk te doorgronden.**

# Bevindingen: Financieel (5)

## Is het bedrag SOLIDE?

### Stevigheid

- De vraag of het bedrag van € 84 mln. solide is (voldoende stevig is om potentiële risico's op te vangen) geldt specifiek voor het bedrag wat nog beschikbaar is (€ 38,4 mln.). Immers, de rest is al uitgegeven of betreft onvermijdelijke kosten;
- Het nog beschikbare bedrag is geormerkt voor zowel beheersing als vertraging;
- Of dit bedrag volstaat, hangt af van **bewaking uitgaven** en de bewaking van zowel het **risicodossier POUHL als de risico's van aangrenzende projecten**;
- Bij GU en PU is niet vanaf start project een pot onvoorzien – onvoorzien beschikbaar om zaken van buiten de invloedssfeer van het project op te vangen. Het risico dat dit soort zaken zich voor blijft doen is er nog steeds.



# Bevindingen: Financieel (6)

## Is het bedrag SOLIDE?

### Stevigheid

- Lumpsum afspraken zijn in principe voor het project POUHL altijd toereikend. Iedere overschrijding van een lumpsum-bedrag is voor rekening en risico van de betreffende verantwoordelijke partij.  
Dit betekent dat voor de lumpsum bedragen die GU krijgt toegewezen (allonge), het risico bij GU ligt. Verwacht mag worden dat een eventuele overschrijding van dit lumpsumbedrag beheerst wordt én opgevangen wordt binnen de scope van het project Stationsgebied.

# Bevindingen: Financieel (7)

## Is het bedrag SOLIDE?

### Afspraken BAM

- Met de nadere overeenkomst zijn de afspraken tussen BAM en POUHL herijkt zodat het project op een beheerste wijze afgerond kan worden;
- Bij afspraken over risicovergoeding is voor 5 omstandigheden een uitzondering gemaakt. Indirecte kosten voortvloeiend uit deze omstandigheden (na september 2019) worden mogelijk nog aanvullend vergoed; Een aantal van deze omstandigheden (3 van de 5) is gerelateerd aan onderkende risicovolle werkzaamheden in het stationsgebied;
- De insteek van de concept Nadere Overeenkomst is dat deze risico's zich pas voordoen ná het moment waarop de BAM geacht wordt opgeleverd te hebben. Als het zo is dat BAM door deze situaties belemmerd wordt, dan ligt de vertraging buiten de invloedssfeer van BAM ligt en lijkt een vergoeding redelijk. Met de beschikbare informatie kunnen wij dat niet nader toetsen.

# Conclusies (3)

## Vaststellen of het bedrag voldoende solide is (“blijft het zo?”), is niet goed mogelijk

- Voor de in het risicodossier gerapporteerde risico's is dekking aanwezig;
- Echter, de meerkosten à € 84 mln. zijn het gevolg van externe invloeden (buiten projectscope). Deze maken geen onderdeel uit van het risicodossier;
- Omdat er geen heldere relatie bestaat tussen het risicodossier en de buiten het project ontstane meerkosten, is ook niet goed vast te stellen of het blijft bij deze € 84 mln.;
- Tegelijkertijd is er op verschillende plekken (post onvoorzien, centrale risicoreservering en € 18. mln.) ruimte om tegenvallers op te vangen. Dat geeft vertrouwen in de beheersing.

# Analyse perspectief 3

## Doorsnede 3

Tijdens de bespreking met de begeleidingscommissie van de Raad (14 mei 2018) is perspectief 3 nog eens besproken. De commissie realiseert zich dat het bedrag van € 84 mln. een samengesteld bedrag is.

De commissie heeft gevraagd of er op basis van het uitgevoerde onderzoek, een uitspraak gedaan kan worden over de validiteit en soliditeit van het deelbedrag van € 39 mln. dat bestemd is voor vertraging en beheersing.



# Analyse perspectief 3 (2)

## Validiteit

- In de raadsbrief van 31 januari is aangegeven dat € 39 mln. direct gelinkt is aan kosten voor vertraging en beheersing. Dit bedrag is bestemd voor:
  - meerkosten voor de uitvoeringsorganisatie / projectorganisaties;
  - extra voorbereiding exploitatie en beheer.
- De € 39 mln is niet 1-op-1 terug te vinden in de beschikbaar gestelde ramingen. Wat we in ieder geval terugzien in de overzichten is dat dit bedrag is opgebouwd uit:
  - De meerkosten voor de BAM (bedragen nadere overeenkomst, incl. risicovergoeding);
  - De opbouw van de kosten bestaat voor een aanzienlijk deel uit personeelskosten: inzet van mensen om zaken op te lossen of langer ingezet te worden.

# Analyse perspectief 3 (3)

## Soliditeit

- Voor wat betreft de bedragen en posten gelinkt aan de € 39 mln. (bedoeld voor beheersing en vertraging) lijken de kosten op dit moment solide. We baseren ons daarbij op dezelfde argumentatie als bij onze analyse van doorsnede 4.
- Wat maakt het dan solide? Er worden beheersingsmaatregelen getroffen op kwetsbare punten, er is ruimte om vertraging en risico's op te vangen en er is controle op uitgaven via het directieteam;
- Kan er dan met inzet van deze € 39 mln. niets meer mis gaan? Daar kunnen we niet meer over zeggen dan dat de onverwachtheid en omvang van de € 84 mln. veroorzaakt door tegenvallers van buiten de projectscope, een reden zijn om alert te blijven.

# Bevindingen: Wijze van rapporteren (1)

## Kwartaalrapportages

- De kwartaalrapportages gaan in op verloop van 'project onvoorzien' van ca. € 15 mln., maar niet op het budget dat nodig is om risico's en vertraging op te vangen in aangrenzende projecten;
- Dat er zich een planningsprobleem ontwikkelt buiten de projectscope, is te volgen in de kwartaalrapportages. De omvang van dit planningsprobleem en de financiële consequenties ervan (een omvang € 84 mln.) is **niet te volgen**;
- De stap van het beheerste beeld - "er is grip op de geraamde € 15 mln. onvoorzien" - , naar "er is € 84 mln. extra nodig" is **niet goed te reconstrueren**.

# Bevindingen: Wijze van rapporteren (2)

## Raadsbrieven

- 14 juni 2017: er wordt vastgehouden aan de geplande ingebruikname medio 2018, planning stationsgebied blijft onzeker en er wordt melding gemaakt van een terugvalscenario (gedeeltelijke exploitatie);
- 1 september 2017: oorspronkelijke planning is niet meer haalbaar. Nieuwe planning en financiële consequenties zullen zo spoedig mogelijk gemeld worden als ze in beeld zijn;
- 22 december 2017: gedeeltelijke exploitatie wordt 2<sup>e</sup> helft 2019, volledige exploitatie van start in december 2019. Deze startdata hebben een haalbaarheid van 85%. Meerkosten betreffen ca. € 84 mln. waarvan € 25,3 mln. voor gemeente incl. dekkingsvoorstel;
- 31 januari 2018: bestuursplanning is gekoppeld aan € 84 mln. meerkosten. De opbouw is aangepast ten opzichte van raadsbrief december 2017.
- Dat er naast de € 84 mln. nog € 18 mln. als risicoreservering nodig is (P85) wordt niet expliciet genoemd in de raadsbrieven.



# Conclusies (4)

## De communicatie over de meerkosten is onduidelijk

- Er is voor gekozen het bedrag van € 84 mln. in relatie tot de stuurplanning te communiceren en een bedrag in reserve te houden van € 18 mln. voor de P85 planning. Bij gemeente en provincie wordt die reserve anders verwerkt (resp. weerstandsvermogen - GU en risicoreservering - PU);
- Dat hierover naar Raad en Staten in afzonderlijke brieven de verschillende benaderingen worden gecommuniceerd **geeft onduidelijkheid**;
- Vanuit de kwartaalrapportages zijn de meerkosten van €84 mln. **niet te linken aan het gerapporteerde risicodossier**;
- Raads- en Statenleden ontvangen niet de kwartaalrapportages, maar een minder gedetailleerde (half)jaarrapportage. Voor raads- en statenleden komen de meerkosten dus **onverwacht**.

# Samenvatting conclusies

- De onderbouwing van het bedrag van € 84 mln. is voldoende valide;
- De opbouw van het bedrag is voor een buitenstaander onduidelijk;
- De communicatie over de meerkosten wekt verwarring;
- Of de € 84 mln. solide is, is niet goed vast te stellen. Er bestaat geen heldere relatie tussen het risicodossier en de buiten het project ontstane meerkosten. Tegelijkertijd is er op verschillende plekken ruimte om tegenvallers op te vangen. Dat geeft vertrouwen in de beheersing.
- Een extra analyse van de € 39 mln. (bedoeld voor beheersing en vertraging) levert geen ander beeld op.
- De onverwachtheid en omvang van de € 84 mln. veroorzaakt door tegenvallers van buiten de projectscope zijn een reden om alert te blijven.

# Aanbevelingen

- 1. Leg beter uit hoe de € 84 mln. is opgebouwd** - Geef aan wat verdragingskosten zijn, wat is al uitgegeven, etc.
- 2. Leg uit wat de relatie is tussen het risicodossier en de meerkosten** - Laat zien of en welke risico's (deels) beheerst worden met deze meerkosten.
- 3. Stuur expliciet op de raakvlakrisico's** - De raakvlakrisico's tussen de projecten dienen in beeld te zijn. Laat zien dat daar expliciet op wordt gestuurd.
- 4. Communiceer duidelijk naar de Raad en Staten over risico's** - Neem de gemeenteraad en provinciale staten per kwartaal mee in de uitvoering en de ontwikkeling van risico's. Voorkom verrassingen.
- 5. Zorg voor een 'opdrachtgeverspot onvoorzien onvoorzien'** - Bij een projectomgeving als de UHL hoort een opdrachtgeverspot onvoorzien onvoorzien om tegenvallers van buiten de invloedssfeer van het project op te vangen.

# Procap adviseurs en projectmanagers

[www.procap.nl](http://www.procap.nl)

030-2808000

Rotsoord 3a 'de Pastoefabriek'

3523 CL Utrecht

[info@procap.nl](mailto:info@procap.nl)

