



---

---

## NOTITIE

---

---

**Aan** : Regiegroep  
**Van** : Maarten van de Voort, Horvat & Partners  
**Onderwerp** : Hoofdpijnen verbeterplan UHL naar aanleiding van audit  
**Datum** : 2 februari 2018  
**Documentnr.** : 17028-N-002  
**Status** : Definitief

---

### Context

Momenteel realiseert de projectorganisatie Uithoflijn (POUHL) in opdracht van de Provincie Utrecht (PU) en de Gemeente Utrecht (GU) de aanleg infrastructuur, aanschaf materieel en test van de Uithoflijn (UHL) tussen Utrecht CS en de Uithof. Om verschillende redenen valt het project UHL te karakteriseren als een complex project. Deze complexiteit zit niet zozeer in de technische scope, maar met name in de samenhang van UHL met een groot aantal andere projecten en het opsplitsen van de verantwoordelijken om UHL succesvol in exploitatie te brengen.

De Directieraad UHL, waar GU&PU gezamenlijk dit project sturen, beheerst dit project onder andere door het met enige regelmaat doen uitvoeren van externe audits op specifieke onderwerpen. In dit kader heeft de Directieraad Horvat & Partners en Deloitte in 2017 gevraagd om een audit te houden met als doelstelling: i) vaststellen of er voldoende opvolging is gegeven aan de audit uit 2015 en het organisatieadvies uit 2016, en ii) nader inzicht te geven in hoeverre op organisatievlak en systeemintegratievlak Provincie Utrecht (PU), POUHL en Gemeente Utrecht (GU) gereed zijn voor realisatie van een exploitabel werkend tramvervoersysteem (WTVS).

Zowel Horvat & Partners als Deloitte concluderen op basis van de bevindingen uit de audit in 2017 dat de complexiteit van het project grote uitdagingen met zich meebrengt. Deze uitdagingen hebben met name betrekking op het risico van (gebrek aan) samenhang en overzicht tussen alle projecten die tezamen het WTVS UHL moeten realiseren. De grondoorzaken achter de bevindingen laten zich vanwege **deze samenhang** ook niet terugbrengen tot een eenzijdig aspect of een enkel organisatie-onderdeel; noch PU, noch GU, noch POUHL. De grondoorzaken liggen in de complexiteit van het project en de wisselwerking tussen de onderliggende deelprojecten. De tijd om deze uitdagingen om te buigen naar effectiviteit is gering en vergt snel handelen.

De Directieraad heeft aangegeven behoefte te hebben aan vertaling van de bevindingen uit de audit naar praktische acties en aan prioritering van deze acties. De Directieraad heeft daarom aan Horvat & Partners gevraagd om een verbeterplan met concrete verbetermaatregelen op te stellen naar aanleiding van de audits. Dit document beschrijft deze verbeterpunten op hoofdpijnen.

### Zes verbeterthema's

De verbeterpunten zijn te verdelen in zes verbeterthema's: 1) Governance en Organisatie, 2) Eisenbeheer, 3) Voorbereiding exploitatie en beheer, 4) Planning, 5) Opvolging audits, en 6) Cultuur waar we hieronder op ingaan.

#### 1) Governance en Organisatie

Een belangrijk verbeterpunt is het versterken van programmasturing tijdens ontwikkelfase / **stelsysteem** tijdens de exploitatiefase om een



werkend tramvervoersysteem (WTVS) te realiseren en succesvol te implementeren in de staande organisatie. Dit vraagt:

- de beschikbaarheid van adequate informatie ten aanzien van voortgang en planning van alle projecten;
- het integraal bewaken van de voortgang van deze projecten;
- het adresseren van mogelijke issues in deze voortgang door een Regiegroep waarin vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders bij de realisatie van het WTVS deelnemen die de voortgangsinformatie vanuit de projecten beoordeelt en de Directieraad kan bijsturen.

Ten aanzien van het opstellen van veiligheidsbewijsvoering vraagt deze intensievere vorm van programmasturing om specifieke regie. Voor de projecten DRIS en NTR dient meer inzicht te worden verkregen in de mate waarin deze in staat zijn binnen de benodigde kaders voor scope/eisen en integrale planning op te leveren. Daarnaast dient de projectmatige sturing op directieleveringen versterkt te worden.

Met betrekking tot de organisatie dienen kortere lijnen ten behoeve van de overdracht van de project- naar de beheerorganisatie ingericht te worden. Tevens dienen de processen binnen de toekomstige exploitatie- en beheerorganisaties helder vastgesteld te worden inclusief de rolhouders (personen en gremia) daarin. Ten slotte is het van belang de benodigde kennis met betrekking tot exploitatie en beheer adequaat te borgen binnen de eigen organisatie.

## *2) Eisenbeheer*

Om de beoogde prestaties van het WTVS te realiseren is het nodig het topkader (Integraal Programma van Eisen) te evalueren in het licht van de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders. Dit kader dient verder gestructureerd doorvertaald te worden naar de eisen die aan exploitatie en beheer gesteld worden en verbonden te worden aan de aanleg- en onderhoudscontracten en concessie. Op basis van deze verbinding kan vastgesteld worden of de huidige afspraken voldoende kader bieden voor het realiseren van de beoogde prestaties. Vanwege de doorlooptijd die dit vraagt, dient voor en aantal belangrijke toepisen waaronder beschikbaarheid en reistijd op korte termijn al geanalyseerd te worden of deze binnen de huidige set aan afspraken kan worden gerealiseerd. Ten slotte dient bij oplevering van projecten getoetst te worden in hoeverre de benodigde prestaties ten aanzien van het invullen van het IPvE worden behaald.

## *3) Voorbereiding exploitatie en beheer*

Vanwege het diverse karakter van activiteiten ten aanzien van voorbereiding exploitatie en beheer dient verzekerd te worden (in overleg met de betrokken stakeholders) dat het pakket aan activiteiten compleet en adequaat gepland is. Tevens dient de inhoudelijke betrokkenheid van de OV-organisatie bij deze activiteiten (inclusief proefbedrijf) versterkt te worden om te borgen dat deze OV-organisatie gesteld staat om het systeem daadwerkelijk over te nemen. Een belangrijk element hierin is het implementeren van een systematische werkwijze voor de overdracht van scope van de project- naar de beheerorganisatie.

## *4) Planning belegd en rapporteert aan Directieraad*

De integrale planning is inmiddels belegd binnen de projectorganisatie waarbij regelmatig probabilistische analyses uitgevoerd worden om de trefkans van de planning vast te kunnen stellen.



#### 5) *Opvolging audits*

De opgestelde actielijst voorkomend uit het verbeterplan die de bevindingen uit de audits dekt dient te worden bewaakt door een nog aan te stellen rolhouder. Deze rolhouder verifieert uitvoering en beoordeling van de effectiviteit van de uit te voeren acties en rapporteert frequent aan (een relevant deel van) de Regiegroep. Op basis van deze rapportage stuurt (dit deel van) de Regiegroep bij c.q. escaleert naar de Directieraad waar nodig. Dezelfde wijze van bewaking van auditresultaten wordt aangehouden voor door de Directieraad / Regiegroep verder uitgevraagde audits. De effectiviteit van deze systematiek wordt periodiek extern beoordeeld.

#### 6) *Cultuur*

In het kader van de domeinvorming en een aantal andere interventies / initiatieven wordt reeds een groot aantal acties vormgegeven bijvoorbeeld ten aanzien van sturing en het nemen van (eigen) verantwoordelijkheid. Nadere aandacht is nodig ten aanzien van het aanspreken op duidelijker geformuleerde rollen, het intensiveren van de samenwerking tussen POUHL en de OV-organisatie en tussen de gemeente en provincie en het versterken van projectgericht (samen)werken met een gemeenschappelijk einddoel. Ten slotte dient de effectiviteit van de lopende en op te starten interventies intensief gemonitord te worden.

#### **Managementreactie**

Per verbeterthema zijn door de Regiegroep concrete acties benoemd. De Regiegroep ziet toe op het integraal bewaken van de voortgang van deze acties en rapporteert, in lijn met de afspraken uit de Bestuursovereenkomst UHL uit 2012, aan de DR en de SG die desgewenst kunnen bijsturen. Het verbeterplan wordt een vast agendapunt in elke DR en SG vergadering. Ook zal Horvat voorafgaande aan elke DR vergadering kritisch meekijken naar de wijze waarop de Regiegroep invulling heeft gegeven aan de acties die horen bij de verbeterthema's en ons hierop scherp te bevragen.

Tot slot worden de resultaten van de audit besproken met de leden van de Adviesraad. Ter advisering van de SG is een Adviesraad ingesteld. De Adviesraad bestaat uit ervaren externen die vanuit verschillende invalshoeken een brede ervaring hebben bij de aanleg en ingebruikname van (light)railsystemen. De aanbevelingen van de Adviesraad worden waar nodig nog ingebed in het verbeterplan.