

## Advies 17: Verbeterplan systeemintegratie en organisatiegereedheid

Datum: 6 maart 2018

Kenmerk: 81CC8A21

---

### Aanleiding

In de vergadering van 6 maart is gesproken over het *Verbeterplan systeemintegratie en organisatiegereedheid Uithoflijn*, dat door de provincie Utrecht is opgesteld naar aanleiding van de opvolgaudit door Horvat en Deloitte. De Adviesraad heeft kennis genomen van twee documenten:

- Opvolgaudit systeemintegratie en organisatiegereedheid Uithoflijn, definitieve versie
- Werkdocument *Verbeterplan systeemintegratie en organisatiegereedheid Uithoflijn*, versie 27 februari 2018

Voorafgaand aan de vergadering van 6 maart zijn voorbereidende gesprekken gevoerd met Karel van Gils en Benno Stoiber (21 februari) en Carl Berg (1 maart).

De organisatie heeft de volgende vragen gesteld:

- Is het proces dat we ingericht hebben (o.a. oprichting regiegroep en verantwoordingslijn via Directieraad) voldoende adequaat om de aanbevelingen uit de audit op te volgen, of heeft de Adviesraad andere suggesties?
- Geeft het verbeterplan voldoende invulling aan alle aanbevelingen in de audit?
- Hoe wil de Adviesraad graag betrokken worden bij het vervolg van het proces en welke borging kunnen zij bieden bij de actiepunten?
- Wil (een van de leden van) de Adviesraad aanwezig zijn bij een dag die we gaan organiseren over verbetering van de governance?

De Adviesraad geeft naar aanleiding van de aangeleverde documenten, de presentatie en de gestelde vragen de volgende adviezen.

### Advies

#### *Algemene reactie op. audit en Verbeterplan*

De audit en het Verbeterplan overlappen voor een groot deel met de audit van 2015. Daarnaast bevatten ze veel punten waarover de Adviesraad eerder heeft geadviseerd. De Adviesraad heeft, na lezing van de audit en het Verbeterplan (werkversie 27 februari 2018), op dit moment nog onvoldoende vertrouwen dat de opvolging deze keer wel is geborgd. Het zwakste punt is sturing en eigenaarschap. Hieronder wordt deze opmerking in meer detail toegelicht.

#### *Reactie op de gestelde vragen*

Vraag 1: Is het proces dat we ingericht hebben (o.a. oprichting regiegroep en verantwoordingslijn via Directieraad) voldoende adequaat om de aanbevelingen uit de audit op te volgen, of heeft de Adviesraad andere suggesties?

Reactie:

Het risico is dat met het instellen van de Regiegroep, een nieuw overlegorgaan met relatief veel deelnemers, de bureaucratie alleen maar toeneemt. Dat terwijl juist versimpelen noodzakelijk is. Daarnaast wordt betwijfeld of een verantwoordingslijn via de Directieraad voldoende is om de opvolging te borgen.

Sturing op het Verbeterplan is onlosmakelijk verbonden met de *governance* van de Uithoflijn als geheel. Hierover merkt de Adviesraad het volgende op:

- Het is nog steeds niet duidelijk welke persoon de systeemverantwoordelijke is, terwijl dat cruciaal is voor de dagelijkse sturing. Hierover moet dan ook dringend een knoop worden doorgehakt. Eventueel kan de systeemverantwoordelijke uit twee personen bestaan (vertegenwoordigers van provincie en gemeente).
- Het aanwijzen van de systeemverantwoordelijke hoeft niet te wachten op de afronding van de domeinvorming binnen de provincie.
- Er wordt nu los gestuurd op de scopes van POUHL, provincie/OV en gemeente/Stationsgebied, maar niet integraal op de realisatie van het *Werkend Tramvervoersysteem Uithoflijn* (WTVS). In zijn advies van 12 september 2014 (advies 5 – Systeemintegratie in relatie tot Integraal en werkend Tramvervoersysteem) heeft de Adviesraad hier de eerste keer voor gewaarschuwd.
- De Directieraad Uithoflijn staat te ver van de materie af om op dagelijkse basis te sturen op het integrale WTVS.
- Om deze lacune te dichten wordt geadviseerd om een ‘dagelijkse sturingsgroep’ in te stellen: een groep die wekelijks bijeenkomt en dagelijks stuurt op realisatie van het WTVS. Deze groep moet klein zijn, denk aan 4 á 5 personen, met vertegenwoordiging van POUHL, provincie en gemeente. De leden moeten een duidelijk en door alle organisaties aanvaard mandaat hebben. Deze personen hebben ook een leidende rol in andere overleggen.
- Uitvoering van het Verbeterplan zou belegd kunnen worden bij deze ‘dagelijkse sturingsgroep’.
- Tegelijk met het instellen van deze dagelijkse sturingsgroep kan een aantal andere overlegorganen worden opgeheven.
- De ontwikkelingen in het Stationsgebied worden als exogeen risico gezien. De gemeente Utrecht moet hier haar verantwoordelijkheid nemen en waar nodig, eventueel bestuurlijk, de belangen van het project Uithoflijn actief bewaken.
- De rapportagestructuur moet het WTVS als geheel omvatten.

Vraag 2: Geeft het verbeterplan voldoende invulling aan alle aanbevelingen in de audit?

Reactie:

De Adviesraad vindt het Verbeterplan niet scherp genoeg en heeft de volgende opmerkingen/aanvullingen:

- Bij de huidige opzet van het Verbeterplan blijft de uitvoering in een collectieve verantwoordelijkheid hangen. Dat zal leiden tot discussies over processen, zonder dat over de inhoud besluiten worden genomen.
- Het Verbeterplan verdoezelt wie waarvoor verantwoordelijk is. Een voorbeeld hiervan is paragraaf 3 (Eisenbeheer) van het Verbeterplan. Van zoiets moet een deelproject worden gemaakt waaraan de naam van één persoon wordt gekoppeld. één naam bij, één persoon die een plan opstelt en verantwoordelijk is voor de uitvoering.
- Personen moeten verantwoordelijk worden gemaakt voor een (deel)project, onafhankelijk van organisatieontwikkelingen die binnen de provincie plaatsvinden. De reflex lijkt nu te zijn om voor elk vraagstuk een overleggroepen op te richten, terwijl er ook één persoon kan worden aangewezen die mandaat krijgt om het vraagstuk op te lossen. Een voorbeeld hiervan is de AHOB, waar op dit moment erg veel personen mee bezig zijn.
- Mandaten en escalatiemogelijkheden moeten helder worden vastgelegd en, zeker zo belangrijk, worden nageleefd en gerespecteerd. Leg daarom de spelregels van de samenwerking vast.
- Maak het organisaties onmogelijk om problemen of risico's ‘onder het tapijt te vegen’.
- Organisatieontwikkeling van de provincie als geheel (b.v. de domeinontwikkeling) mag geen afleidende of remmende werking hebben op de realisatie van de Uithoflijn/WTVS. De Uithoflijn heeft strakke en onmiddellijke sturing nodig en kan niet ‘meedeinen’ met de ontwikkelingen binnen de provincie als geheel.
- Benoem in het Verbeterplan welke concrete resultaten bereikt moeten worden, wanneer en door wie. Herhaaldelijk moet de ‘dagelijkse sturingsgroep’ zichzelf de vraag stellen: waarom gaan de verbeteracties nu wel lukken, terwijl dit in 2015 niet lukte?

- De aanvullende lijst met vertragingrisico's uit de audit zijn niet systematisch in het Verbeterplan terug te vinden op monitoring, controle en beheersing.
- Ga een of meerdere dagen de heil op om afspraken te maken over de twee meest cruciale dingen: 1) leiderschap en structuur (governance) en 2) de spelregels van de samenwerking.

De Adviesraad heeft aandacht besteed aan de invulling van functies binnen de organisatie. Daarover heeft zij de volgende opmerkingen:

- Het verbaast de Adviesraad om opnieuw vast te stellen dat cruciale functies niet vervuld worden.
- Voor het op sterkte brengen van de capaciteit en expertise binnen de afdeling OV moet met spoed in beeld gebracht worden:
  - Een plaatje van de noodzakelijke functies;
  - Aanpak voor werving en selectie;
  - Aanpak voor opleiding en ontwikkeling;
  - Meelooptrajecten met POUHL t.b.v. de overdracht;
 Hier is de Adviesraad op ingegaan in zijn advies van 21 december 2015 (advies 9 – Governance afdeling OV en projectorganisatie).
- Het mag niet zo zijn dat de domeinvorming de invulling van functies remt. Het runnen van een vervoersbedrijf (inclusief assets) is operationeel echt anders is dan de reguliere taken van een provincie. Daarbij hoort de eenduidige managementstructuur, inclusief verantwoordingsrapportages (met sturing op financiën en risico's). Hier is de Adviesraad uitgebreid op ingegaan in zijn advies van 14 juli 2016 (advies 13 – Toekomstvaste OV-organisatie).
- Als procedures binnen de provincie de werving van personeel remt, wordt geadviseerd om bestuurlijke dekking te organiseren voor het versnellen van dit proces.

Ook is apart gesproken over de Wet lokaal spoor en de verantwoordelijkheden die dat met zich meebrengt:

- De verantwoordelijkheden in het kader van de Wet lokaal spoor (WLS) zijn nog onvoldoende belegd;
- De WLS stelt eisen aan veiligheid van het WTVS en de opleverdossiers van de nieuwe lijn, wat een mogelijk risico voor de planning vormt.

Vraag 3: Hoe wil de Adviesraad graag betrokken worden bij het vervolg van het proces en welke borging kunnen zij bieden bij de actiepunten?

Reactie:

De Adviesraad biedt aan om vaker mee te kijken met de uitvoering van het Verbeterplan. De Adviesraad kan als klankbord reflecteren op dilemma's die aan haar worden voorgelegd. De voorwaarde is dat de Adviesraad dan inzicht krijgt in de opvolging van haar adviezen.

Vraag 4: Wil (een van de leden van) de Adviesraad aanwezig zijn bij een dag die we gaan organiseren over verbetering van de governance?

Reactie:

De Adviesraad biedt aan om, geheel of gedeeltelijk, aanwezig te zijn aan het einde van een van deze sessies. De Adviesraad kan dan reflecteren op de gepresenteerde resultaten van de sessie.