RAPPORT

PROVINCIE :: UTRECHT

VERANTWOORDINGSRAPPORTAGE VERBETERPLAN UITHOFLIJN

Datum **24 september 2019**
Status **DEFINITIEF**
Versie **1.0**

PROVINCIE-UTRECHT.NL

Inhoud

1. Management Letter Verbeterplan 3
2. Aanleiding en doel 4
3. Verbeterplan Uithoflijn 4
4. Toetsing opvolging 5
5. Verbetermaatregelen en opgeleverde resultaten 5
Verbetermaatregel 1: Opvolging Audits 5
Verbetermaatregel 2: Governance en Organisatie 6
Verbetermaatregel 4: Stuurinformatie 6
Verbetermaatregelen 5 en 6: Rollen, taken, verantwoordelijkheden en organogram 7
Verbetermaatregel 7: Beheersing Deelprojecten 7
Verbetermaatregelen 8 en 14: Afstemming en samenwerking met POUHL 8
Verbetermaatregel 9: Samenstelling werkgroep materieel 8
Verbetermaatregel 10: Contractbeheersing 8
Verbetermaatregelen 11 en 12: Safety en bezetting safety 9
Verbetermaatregelen 13 en 25: HR Cyclus en gedrag, mensen en cultuur. 9
Verbetermaatregelen 3, 15 t/m 20: Eisenbeheer 10
Verbetermaatregel 21: Planning testbedrijf 11
Verbetermaatregelen 22 en 23: Structuur en samenstelling proefbedrijf 11
Verbetermaatregel 24: Integrale Planning 11
6. Reactie Horvat & Partners 12

1. Management Letter Verbeterplan

Voor u ligt de verantwoordingsrapportage voor het Verbeterplan systeemintegratie en organisatiegereedheid Uithoflijn. Elk verbeterpunt kent een toelichting inclusief conclusie van Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel. In zijn algemeenheid kunnen wij ons vinden in de bevindingen en conclusies van Horvat & Partners. Horvat heeft haar oordeel sec gebaseerd op de wijze hoe haar advies uit de Audit van 2017 is uitgevoerd. Echter zoals we bij de vaststelling van het document ook al hebben aangegeven, het verbeterplan is een levend document is en de acties en resultaten zijn gaandeweg het proces aangescherpt en niet in beton gegoten.

Met deze verantwoordingsrapportage beschouwen wij het verbeterplan als afgerond. Het grootste gedeelte van de verbeteracties zijn afgerond, en de nog openstaande acties zijn zorgvuldig belegd in de organisatie. Deze verantwoordingsrapportage zullen wij aan Gedeputeerde Staten aanbieden met het verzoek decharge te verlenen.

De opvolgaudit van Horvat & Partners uit 2017 had als centrale vraag of de verschillende organisaties (gemeente Utrecht, provincie Utrecht en de projectorganisatie Uithoflijn) voldoende gesteld staan voor de realisatie van een werkend tramvervoerssysteem. Met het uitvoeren van het verbeterplan zijn grote stappen gemaakt en beoogde resultaten bereikt; de overdracht van de infrastructuur naar de beheerder is gereed en de uitvoeringorganisaties staan gesteld om de Uithoflijn (tram 22) in exploitatie te nemen. Ook Horvat concludeert dat de drie organisaties, waaronder de provincie Utrecht, positieve stappen hebben gezet.

Behalve de implementatie van het verbeterplan zijn ook op andere gebieden in de provinciale beheerorganisatie resultaten geboekt die bijdragen aan de beheersing van het totale tramvervoersysteem. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de implementatie van een nieuw onderhoudsmanagementsysteem, het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en de ontwikkeling van een standaard structuur op het gebied van de veiligheidsbewijsvoering. Dit zijn voorbeelden van zaken die naast het verbeterplan zijn opgepakt en een positieve invloed hebben gehad op de professionalisering van de organisatie.
Dit beeld wordt ook bevestigd uit een onderzoek van de Inspectie van Leefomgeving en Transport (ILT). Vanuit haar rol als toezichthouder in het kader van de Wet Lokaal Spoor is in juni 2019 door de ILT een audit uitgevoerd naar de organisatorische gereedheid, waarbij met name onderzoek is gedaan naar de veiligheidsbeheersystemen van de beheerorganisatie en de vervoerder. Op basis van de bevindingen van ILT concludeert de provincie als OV autoriteit dat de veiligheidsbeheersystemen van zowel de beheerorganisatie als de vervoerder voldoende op orde zijn om te starten met de exploitatie op de Uithoflijn. Er zijn nog wat kleine punten uit te werken maar geconcludeerd wordt dat die de start van de exploitatie niet in de weg liggen.

Aandachtspunten die ook na het afronden van het verbeterplan onze blijvende aandacht vragen zijn:

- Eisenbeheer: door de omvangrijke werkzaamheden en de wens het eisenbeheer toekomstvast en duurzaam in te richten lopen deze maatregelen langer door. Dit vormt geen belemmering om de Uithoflijn in exploitatie te nemen omdat de openstaande acties vooral op toekomstige projecten betrekking hebben. Zo is het de bedoeling dat er in 2020 een aangescherpt Integraal Programma van Eisen voor het werkend tramvervoersysteem wordt vastgesteld. De lessons learned van de Uithoflijn worden hierin meegenomen.
- HR cyclus en cultuur: hoewel de verbetermaatregelen ten aanzien van HR cyclus en cultuur zijn afgerond en diverse zaken in gang zijn gezet zoals het voeren van “goede gesprekken”, inrichting van de organisatie qua bemensing en werkprocessen, is de beoogde cultuurverandering nog niet gerealiseerd. Echte cultuurverandering kost tijd en zal ook komende jaren een speerpunt blijven. Dit vindt plaats onder de noemer van teamdagen en zaken uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) worden hierin meegenomen. Ook wordt aangesloten bij de organisatie-brede afspraken over de bevindingen van het MTO.

2. Aanleiding en doel

De afgelopen jaren heeft de projectorganisatie Uithoflijn in opdracht van de provincie Utrecht en de gemeente Utrecht aan de aanleg van de Uithoflijn gewerkt, de nieuwe tramverbinding tussen Utrecht CS en Utrecht Science Park De Uithof. De opdracht was de oplevering van een goed en veilig functionerend tramsysteem voor de reizigers. Voor deze gezamenlijke uitdaging stonden (en staan) beide opdrachtgevers, provincie en gemeente Utrecht. De opgave is om de Uithoflijn te realiseren en op een zorgvuldige en beheerste wijze in beheer te nemen en in exploitatie te laten gaan.

De Directieraad Uithoflijn, waarin gemeente en provincie gezamenlijk dit project aansturen, laat regelmatig externe audits uitvoeren. Zo ook naar dit onderwerp. Voor het laatst was dit in 2017 toen aan Horvat & Partners en Deloitte werd gevraagd om een opvolgaudit te houden om te kunnen bepalen of er voldoende opvolging is gegeven aan de audit uit 2015 en het organisatieadvies van Deloitte uit 2016. Ook was de opdracht om meer inzicht te bieden in de vraag: in hoeverre staan de gemeente en de provincie gesteld (zowel in de interne organisatie als op het gebied van de systeemintegratie) om te komen tot een goed werkend tramvervoersysteem. De centrale vraag in de opvolgaudit was of de verschillende organisaties (GU, POUHL en PU) voldoende gesteld staan voor de realisatie van een werkend tramvervoerssysteem (WTVS).

De conclusie van Horvat & Partners en Deloitte in de audit uit 2017 is dat de complexiteit van het project Uithoflijn grote uitdagingen met zich meebrengt. Deze uitdagingen hebben vooral te maken met het risico op een gebrek aan samenhang en overzicht, gebrek aan samenwerking en integrale sturing op de planning. De Directieraad Uithoflijn heeft daarom – mede ingegeven door de wens van de organisaties om op een zorgvuldige wijze invulling te geven aan de aanbevelingen - besloten dat er een verbeterplan moest komen om de bevindingen uit de audit op te volgen met verbetermaatregelen.

Dit document beschrijft de procesgang van het opstellen van een Verbeterplan Uithoflijn via het opvolgen van de bevindingen tot de conclusies van de externe auditor op deze conclusies en eventuele restpunten voor verdere verbetering. Het vormt daarmee de verantwoordingsrapportage die laat zien hoe provincie en gemeente Utrecht zijn omgegaan met de conclusies van Horvat & Partners en Deloitte in de audit uit 2017.
In hoofdstuk 5 is een overkoepelende reactie van Horvat & Partners opgenomen in de voorliggende verantwoordingsrapportage.

3. Verbeterplan Uithoflijn

Op 25 april 2018 is het verbeterplan vastgesteld door Gedeputeerde Staten (GS), en gelijktijdig ter kennisgeving aangeboden aan het college van Burgemeester en wethouders van de gemeente Utrecht (GU). Het verbeterplan bestaat uit 25 verbetermaatregelen en diverse acties. De integrale voortgangsbewaking is in handen gelegd van een Regiegroep die bestond uit vertegenwoordigers van de diverse organisaties. Voor iedere verbetermaatregel was één van de leden van de Regiegroep eigenaar. Hij/zij benoemde een trekker uit de eigen organisatie die een plan van aanpak opstelde en uitvoerde conform de planning.

Het afgelopen jaar is er zowel door medewerkers als door management veel energie gestoken in de uitvoering van de verbetermaatregelen uit het verbeterplan. Met de uitvoering van de maatregelen zijn diverse stappen in de goede richting gezet.

Achtereenvolgens zijn de volgende stappen gezet:

- Voor (bijna) alle verbetermaatregelen is een plan van aanpak opgesteld. In het plan is beschreven op welke wijze het resultaat wordt bereikt en hoe via concrete acties invulling wordt gegeven aan de resultaten die behoren bij de verbetermaatregel.
- Alle plannen van aanpak zijn door Horvat & Partners bestempeld als ‘fit for purpose’, wat wil zeggen dat de uitvoering van deze plannen van aanpak tot een volledige opvolging van de audit uit 2017 zou leiden.
- De plannen van aanpak zijn op 7 juni 2018 vastgesteld in de Directieraad UHL.
- De voortgang van de uitvoering van het verbeterplan was een vast agendapunt in elke Directieraad en Stuurgroep vergadering. Daarnaast is de voortgang regelmatig besproken in de Adviesraad Tram. De Adviesraad bestaat uit ervaren externen die vanuit verschillende invalshoeken een brede ervaring hebben bij de aanleg en ingebruikname van (light)railsystemen.
- De voortgang werd bewaakt door de Regiegroep en aan de hand van een dashboard werd gerapporteerd over de voortgang.
- Horvat & Partners heeft getoetst of alle verbetermaatregelen zijn uitgevoerd en per (set van) verbetermaatregel(en) een notitie opgeleverd met bevindingen.
- Per notitie is er een managementreactie gegeven door de projectleider van de verbetermaatregel(en), inclusief borging van eventuele restpunten.

- De bevindingen en conclusies van Horvat & Partners en de reacties hierop zijn voorgelegd en met positief resultaat besproken in de Directieraad Uithoflijn.
- De aanbevelingen van de Adviesraad zijn meegenomen in de definitieve verantwoordingsrapportage.

Het streven was alle verbetermaatregelen in 2018 af te ronden. Het grootste gedeelte van de verbetermaatregelen (22 van de 25) is gereed en heeft hiermee een belangrijke bijdrage geleverd aan de realisatie van een Werkend Tram Vervoersysteem. De integratie tussen de verschillende systeemonderdelen is vergroot en de beheerorganisatie staat gesteld voor de ingebruikname van de Uithoflijn.

De verbetermaatregelen die betrekking hebben op het eisenbeheer voor beheer en onderhoud zijn nog niet geheel afgerond. Vanwege de omvangrijke werkzaamheden die deze maatregelen vragen en de wens het eisenbeheer toekomstvast en duurzaam in te richten zijn de werkzaamheden rondom eisenbeheer onderdeel geworden van het regulier proces van de organisatie. Dit vormde geen belemmering om de Uithoflijn in exploitatie te nemen.

4. Toetsing opvolging

Met het oog op transparantie en navolgbaarheid zijn de uitgevoerde verbetermaatregelen getoetst door Horvat & Partners en per (set van) verbetermaatregel(en) is een bevindingenrapportage opgesteld. De provincie heeft Horvat & Partners gevraagd de opvolging te toetsen op een niveau dat ten tijde van de toetsing voor de provincie relevant is. Het onderscheid naar toetsniveaus is gemaakt omdat sommige maatregelen ten tijde van de toetsing al diverse maanden geïmplementeerd waren, zoals bijvoorbeeld de nieuwe governancestructuur of het werken met een integrale planning.

Hierbij is onderscheid gemaakt tussen toetsen op het niveau van:
1) Inputniveau: zijn er maatregelen genomen?
2) Throughputniveau: zijn er maatregelen genomen en wordt ook conform de nieuwe werkwijze gewerkt?
3) Outputniveau: zijn er maatregelen genomen, wordt ook conform de nieuwe werkwijze gewerkt, en worden daarmee de beoogde resultaten / prestaties behaald?

Deze bevindingenrapportages zijn besproken in de Directieraad Uithoflijn en een samenvatting van deze bevindingen is opgenomen in de voorliggende verantwoordingsrapportage.

5. Verbetermaatregelen en opgeleverde resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft per verbetermaatregel uit het verbeterplan: 1) de beoogde resultaten, 2) de conclusies van Horvat & Partners die zij in de beoordelende notities hebben opgenomen, en 3) de managementreactie op deze conclusies. Hiermee leggen we verantwoording af over de met het verbeterplan bereikte resultaten en laten we zien waar aandachts- en/of restpunten voor verdere verbetering liggen.

Verbetermaatregel 1: Opvolging Audits

Beoogde resultaat zoals opgeschreven in het verbeterplan:
De 25 verbetermaatregelen zijn eind 2018 geïmplementeerd en dragen -zowel in de interne organisatie als op het gebied van de systeemintegratie- aantoonbaar bij aan het komen tot een goed werkend tramvervoerssysteem.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel:
De opvolging van het verbeterplan is projectmatig opgepakt..
Van de 25 verbetermaatregelen zijn 18 maatregelen geïmplementeerd. Bij de 18 verbetermaatregelen stellen we vast dat de meeste, maar nog niet alle deelresultaten aantoonbaar zijn behaald. Dit geldt bijvoorbeeld voor verbetermaatregel 7 voor projectbeheersing, maatregelen 22 en 23 voor het proefbedrijf en maatregel 24 voor de integrale planning. Voor zowel nog niet aantoonbaar behaalde deelresultaten als nog niet afgeronde verbetermaatregelen heeft de provincie restpunten vastgesteld en voortgang beschreven in de verantwoordingsrapportage. Voor zeven verbetermaatregelen heeft de Directieraad ten opzichte van het verbeterplan gekozen meer tijd voor de opvolging te nemen.

Managementreactie
We herkennen ons in deze bevindingen. Een aantal deelresultaten zijn niet aantoonbaar behaald. Wij hebben echter bij de vaststelling van het verbeterplan door GS in april 2018 de onderstaande nuancering opgenomen:

"Het verbeterplan is een levend document. De te behalen resultaten en acties zijn opgeschreven met de kennis van nu. De acties en resultaten worden gaandeweg het proces aangescherpt en zijn niet in beton gegoten. Het streven is de verbetermaatregelen dit jaar te realiseren maar dit vraagt capaciteit van de betrokken organisaties.

Om de juiste balans tussen zorgvuldigheid en voortgang te vinden worden de tussentijdse resultaten door een externe auditor periodiek getoetst op effectiviteit, samenhang, kwaliteit en voortgang."
(citaat uit het verbeterplan, hoofdstuk 1, pagina 2).

In de loop van het proces zijn in een aantal gevallen de verbeteracties of deelresultaten aangescherpt. Tussen het moment van schrijven van het verbeterplan (2017) en de uitvoering ervan (2018 en 2019) zit een behoorlijke tijdspanne en is de situatie gewijzigd waardoor het wenselijk was de bijbehorende acties aan te passen en te vervangen door andere acties. De onderbouwingen hiervoor (beargumenteerd afwijken) zijn besproken en getoetst in de Regiegroep.
Voorts klopt het dat in een aantal gevallen de effectiviteit van acties niet aantoonbaar is, zoals bijvoorbeeld de effectiviteit van het doorlopen cultuurprogramma. Er is dan wel invulling gegeven aan de actie maar de effectiviteit is niet meetbaar en/of aantoonbaar.
Voor een meer gedetailleerde managementreactie verwijzen we naar de managementreactie per verbetermaatregel.

Verbetermaatregel 2: Governance en Organisatie

Beoogde resultaat zoals opgeschreven in het verbeterplan:
Integrale sturing op het WTVS (deelresultaat 3) vanuit een effectieve governancestructuur vastgesteld in de Directieraad UHL, inclusief een overzicht van de bemensing van de diverse gremia.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Input.
Ten behoeve van de sturing op het WVTS UHL is een nieuwe governance structuur opgezet. Deze governance structuur is vastgesteld in de directieraad. In deze governance structuur zijn alle onderdelen van het Werkend TramVervoerSysteem (WTVS) vertegenwoordigd. Ten behoeve van de nieuwe structuur is een organogram opgenomen en van de nieuwe organen (integraal MT en projectbureau) zijn de betrokken rollen geïdentificeerd. In de nieuwe governance structuur is op hoofdlijnen beschreven wat de taken, rollen verantwoordelijkheden zijn van de verschillende rolhouders voor wat betreft bijsturing en besluitvorming. Ook de escalatiestructuur is in de nieuwe governance structuur geborgd.

Managementreactie:
Wij kunnen ons vinden in de conclusies van Horvat & Partners.

Verbetermaatregel 4: Stuurinformatie

Beoogde resultaat zoals opgeschreven in het verbeterplan:
Eenduidige, betrouwbare, voldoende gedetailleerde en integrale stuurinformatie die inzicht geeft in de voortgang en planning van (alle onderdelen van) het WTVS, gebundeld in een kwartaalrapportage voor directieraad en bestuur, die integraal wordt bewaakt.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Input.
Het projectbureau heeft een proces ingericht waarmee geüniformeerde en geaggregeerde stuurinformatie wordt gebruikt om een kwartaalrapportage op te stellen. De kwartaalrapportage bevat informatie omtrent voortgang en scope van het gehele WVTS. De mate van diepgang van de kwartaalrapportage voldoet aan de behoeften van het lezerspubliek. Op basis van onze ervaring zouden wij bij een dergelijke rapportage ook een aantal kwantitatieve elementen verwachten. De voortgangsrapportage bevat geen informatie over effecten van gebeurtenissen, risico's en besluiten op de exploitatiefase. Het projectbureau rapporteert periodiek over de integrale planning en de resultaten van de analyse daarop aan de directieraad. De onderwerpen uit de kwartaalrapportage keren terug in de notulen van stuurgroep- en directieraadvergaderingen.

Managementreactie:
Wij benadrukken dat de vorm, de inhoud en de diepgang van de kwartaalrapportage zijn bepaald in nauw overleg met de directieraad en stuurgroep. Deze zijn in voldoende mate toegespitst op de context van het lezerspubliek en dienen het doel van deze WTVS rapportage. De separate projectorganisatie Uithoflijn (POUHL) rapportage kent wel de specifieke inhoud en diepgang waar de auditoren van Horvat & Partners op wijzen. Die rapportage is dan ook geschikt gemaakt om concreet en gericht te sturen op het projectresultaat en op de daaronder vallende projectbeheersaspecten (tijd, geld en risico's).
Wat betreft de bevinding dat de voortgangsrapportage geen informatie bevat over effecten van gebeurtenissen, risico's en besluiten op de exploitatiefase onderschrijven wij het nut en de noodzaak om vanuit Provincie Utrecht – domein Mobiliteit – een specifieke rapportage op te gaan stellen met een interne Provincie Utrecht verantwoordingslijn. Om dit punt te borgen in de organisatie gaan wij een dashboard ontwikkelen met (stuur)informatie, waaruit blijkt dat de prestaties van het totale vervoersysteem in de exploitatiefase daadwerkelijk gerealiseerd worden. Het dashboard is volgens planning gereed in 2019 en conform de provinciale PCDA cyclus

zal gerapporteerd worden over de voortgang van de prestaties van het tramvervoersysteem in de exploitatiefase. Dit betreft zowel de bestaande Sunij-lijn als de nieuwe Uithoflijn.

Verbetermaatregelen 5 en 6: Rollen, taken, verantwoordelijkheden en organogram

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
5: Expliciet belegde systeemverantwoordelijkheid binnen de OV-organisatie, korte lijnen tussen inhoudelijk verantwoordelijken, beschreven processen met taken en bevoegdheden en een duidelijk organogram van de OV organisatie.
6: Organogram met bemensing van de OV-organisatie, 'must haves' in formatie zijn ingevuld, benodigde kennis m.b.t. exploitatie en beheer is adequaat geborgd binnen de OV-organisatie.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregelen:
1. De provincie heeft haar processen herijkt en ontsloten via een online systeem. De transitie van procesbeschrijvingen van het oude systeem naar het nieuwe systeem is nog niet voltooid. Het systeem is nog niet volledig gevuld. Daarmee is dit punt nog niet volledig afgerond of geborgd.
2. De transitie van procesbeschrijvingen van het oude systeem naar het nieuwe systeem is nog niet voltooid. Het systeem is nog niet volledig gevuld. Daarmee is dit punt nog niet afgerond of geborgd.
3. De PU heeft een organogram van het trambedrijf opgesteld dat de rollen bevat binnen de afdelingen: 1) Projectmanagement, 2) Opgavemanagement/Ontvangst, 3) Beheer en onderhoud en 4) Bedrijfsbureau. Het organogram is ook opgenomen in het e-handboek.
4. De OV-organisatie heeft een 'wensformatie' van de organisatie opgesteld. Naar aanleiding hiervan heeft de OV-organisatie een vacatureoverzicht opgesteld om ontbrekende rollen in de wensformatie in te kunnen vullen. Hierin is ook aangegeven of het wenselijk is dat een externe medewerker contractverlenging krijgt, of dat deze op termijn vervangen dient te worden door een vaste medewerker, uit het oogpunt van continuïteit.
5. In de wensformatie zijn 'must haves' geïdentificeerd door de provincie. Als deze nog niet waren ingevuld, zijn hier vacatures voor opgesteld. Voor enkele 'must haves' staan momenteel nog vacatures open.
6. Niet van alle rollen die in de wensformatie staan, kunnen we vaststellen dat er een functieomschrijving is.
7. De managementstructuur van de OV-teams van de provincie is aangepast, zo is er een integraal MT (MT-OV) opgericht.
8. We kunnen niet vaststellen of de provincie de benodigde kennis m.b.t. exploitatie en beheer adequaat geborgd heeft binnen het trambedrijf.

Managementreactie:
We kunnen ons vinden in de bevindingen, maar wel met de volgende nuancering. Het klopt dat de overgang van het oude naar het nieuwe systeem nog niet volledig is afgerond. We hebben prioriteit gegeven aan de processen die moesten worden gewijzigd of geactualiseerd als gevolg van de komst van de Uithoflijn. Deze zijn gereed en staan online. De overige processen worden nog dit jaar ontsloten in het nieuwe systeem.
De conclusie dat nog niet alle 'must have' vacatures zijn opgevuld delen we. Er zijn circa 10 nieuwe medewerkers aangenomen en 3 vacatures zijn nog niet vervuld als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt. De benodigde kennis met betrekking tot exploitatie en beheer is deels geborgd met de invulling van de nieuwe vacatures. Overigens blijft de projectorganisatie Uithoflijn ook na de start van de exploitatie tot het moment van decharge, in afgeslankte vorm bestaan.

Verbetermaatregel 7: Beheersing Deelprojecten

Beoogde resultaat zoals opgeschreven in het verbeterplan:
Directieleveringen en project Nieuwe Tramremise (NTR) aantoonbaar beheerst (in tijd, scope en geld).

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van throughput.
De projectorganisatie van de NTR heeft aantoonbaar maatregelen genomen om project NTR te beheersen in tijd, geld en scope. Deze sluiten echter niet overal aan bij de in het verbeterplan voorgestelde maatregelen. Ten aanzien van de overige directieleveringen stellen we vast dat op sommige punten maatregelen zijn genomen om de directieleveringen te beheersen, bijvoorbeeld door middel van de voortgangsrapportage van DRIS, maar dat ook verschillende voorgestelde verbetermaatregelen niet aantoonbaar compleet zijn opgevolgd. Mogelijk leidt de definitieve voortgangsrapportage van de raakvlakprojecten tot verbeterde (inzicht in de) beheersing van de directieleveringen.

Managementreactie:
We kunnen ons ten dele vinden in de conclusies van Horvat & Partners. Met het opvolgen van de verbetermaatregelen is er ook meer focus gelegd op het continue verbeteren van de projectbeheersing op alle projecten binnen de OV opgave. Deze herziene focus werpt zijn vruchten af bij het in control zijn op de projecten en het beheersen van de risico's tijd, scope en geld. We herkennen dat sommige verbeteracties niet in zijn geheel

zijn overgenomen. Echter dat is een bewuste keuze geweest (sommige acties zijn vervangen door andere) en hiervoor is een onderbouwing aangeleverd en besproken in de Regiegroep.

Verbetermaatregelen 8 en 14: Afstemming en samenwerking met POUHL

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
8: assetbeheerders: zijn in de lead bij overdracht, nemen deel aan de relevante overleggen, en hebben daarin voldoende mandaat.
14: de samenwerking tussen POUHL en de OV-organisatie is waar mogelijk geïntensiveerd.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregelen:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van input.
De vastlegging van processen kan op punten nog worden verbeterd. Zo is de procesbeschrijving voor overdracht van de Uithoflijn van projectorganisatie Uithoflijn naar Trambedrijf Beheer en Onderhoud (TBO) niet voldoende specifiek in het vaststellen van processtappen en verantwoordelijkheden. Voor alle vakgebieden (materieel, gebouwen & haltes, telematica en infra) zijn de rollen van technisch assetbeheerder ingevuld. In lijn met het verbeterplan zijn assetbeheerder in de lead gekomen bij overdracht en communicatie over wijzigingen en restpunten.

De wijze waarop overdracht heeft plaatsgevonden houdt risico's in ten aanzien van levenscycluskosten, het volledig invullen van eisen en informatievoorziening doordat:
a. eisenbeheer in de startfase van het project nog niet volledig was ingericht, heeft een groot aantal afwijkingen en wijzigingen niet een gestructureerd wijzigingen-proces doorlopen waarbij het vooraf op impact is beoordeeld. Dit kan tot verassingen bij ingebruikname / exploitatie leiden, bijvoorbeeld in levenscycluskosten. De provincie heeft dit proces nu beter ingericht en neemt tegelijkertijd de historisch gegroeide achterstand van te beoordelen wijzigingen en afwijkingen mee.
b. TBO alleen zichtbare infrastructuur heeft geïnspecteerd;
c. er geen duidelijk is proces voor het doorvoeren van wijzigingen op tekeningen;
d. nog niet alle informatie uit relevante informatiesystemen is overgenomen in provinciale informatiesystemen.

Er zijn stappen gezet om de samenwerking tussen POUHL en TBO te verbeteren waarbij medewerkers van TBO aan geven dat de samenwerking tussen POUHL en TBO is verbeterd ten opzicht van een aantal jaar geleden.

Managementreactie:
We kunnen ons vinden in de bevindingen. Het proces op het doorvoeren van wijzigingen op tekeningen gaan we aanscherpen en zorgdragen dat dit is verwerkt alvorens we in exploitatie gaan. Het klopt dat nog niet alle informatie is opgenomen in provinciale informatiesystemen. Dat komt omdat de aannemer na overdracht van de spullenboel in februari 2019 nog restpunten moest oplossen. Bij de start van het proefbedrijf is de cruciale informatie wel overgedragen aan de beheerder, en bij de overdracht is vastgelegd dat de overige informatie moet zijn overgenomen in provinciale informatiesystemen voor start van de exploitatie.

Verbetermaatregel 9: Samenstelling werkgroep materieel

Beoogde resultaat zoals opgeschreven in het verbeterplan:
De samenstelling van de werkgroep materieel is aangepast.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Input.
Hiermee is adequaat invulling gegeven aan verbetermaatregel 9.

Managementreactie:
Wij kunnen ons vinden in de conclusies van Horvat & Partners.

Verbetermaatregel 10: Contractbeheersing

Beoogde resultaat zoals opgeschreven in het verbeterplan:
Processen en rollen voor contractbeheersing en contractmanagement zijn beschreven en toegepast binnen de OV-organisatie.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregel:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Input.
De provincie heeft de processen en rollen voor contractbeheersing en contractmanagement beschreven. We beschouwen dit punt als opgevolgd. Medewerkers kunnen in de systeem en ontvangen updates als een proces waar zij bij betrokken zijn, een wijziging ondergaat. Bij de provincie is een contractmanager in dienst die rolhouder is bij de processen contractmanagement en contractbeheer.

Managementreactie:
Wij kunnen ons vinden in de conclusies van Horvat & Partners.

Verbetermaatregelen 11 en 12: Safety en bezetting safety

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
11: Eenduidige belegde verantwoordelijkheid integrale safetycase, deskundig zicht op kwaliteit safetycases die deel uitmaken van TRU, ingestelde safetyboard, vastgesteld format voor veiligheidsbewijsvoering, ingerichte rapportagestructuur ten aanzien van safety (integraal), koppeling van planning safety met integrale planning WTVS.
12: Adequate (robuuste) bezetting safetymanagement binnen OV-organisatie.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregelen:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Input.
Via korte lijnen met de opstellers van de deel safety cases en met het integraal MT om waar nodig bij te sturen, heeft POUHL adequaat op de totstandkoming van de integrale safety case kunnen sturen. De provincie heeft een safety board ingesteld die op regelmatige basis bij elkaar komt en een standaardproces ingevoerd voor overleg en borging van veiligheidszaken. Ook is er een vacature voor een extra safety-adviseur, maar deze vacature is nog niet gevuld. Om zicht te krijgen op de kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de integrale safety case heeft de directieraad UHL een uitgebreid onderzoek laten uitvoeren door een externe partij (voormalig safety manager voor de Noord/Zuidlijn). De safety board heeft positief geadviseerd over de integrale safety case en vastgesteld dat het compleet is en voldoet aan de wettelijk eisen. Voor verschillende typen documenten heeft de provincie een standaard structuur ingericht.

Managementreactie:
Wij kunnen ons vinden in de conclusies van Horvat & Partners.

Verbetermaatregelen 13 en 25: HR Cyclus en gedrag, mensen en cultuur.

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
13: Met alle medewerkers van de OV-organisatie hebben “goede” gesprekken plaatsgevonden. De belangrijkste lessen uit de gesprekken en MTO zijn gebruikt om de oorzaken achter potentiele problemen te achterhalen en aantoonbaar verhelpen.
25: Een werkende verbetercyclus ten aanzien van HR, vastgesteld beeld van passende cultuur voor de beheerorganisatie, doorlopen cultuurprogramma om dit beeld te realiseren, dat op effectiviteit geëvalueerd is.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregelen:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Input.

De provincie heeft op een groot aantal punten acties ondernomen om invulling te geven aan het verbeterplan ten aanzien van verbetermaatregelen 13 en 25. De monitoring en waar relevant bijsturing van deze acties is niet aantoonbaar:
a. Provincie heeft acties genomen door ‘goede gesprekken’ te voeren, een MTO uit te voeren, een cultuurprogramma te doorlopen.
b. Provincie heeft voor een aantal van deze elementen rode draden getrokken uit de input. Het concretiseren van acties naar aanleiding van die rode draden is grotendeels aantoonbaar.
c. Het vaststellen van de effectiviteit van acties (monitoring en bijsturing) is niet aantoonbaar. Dit is met name relevant omdat: i) niet duidelijk is of op basis van de inputs de oorzaken daarachter achterhaald zijn (zodat acties daadwerkelijk op oorzaken gericht kunnen worden), ii) de doelen niet allemaal meetbaar zijn waardoor lastig te bepalen is of daar voldoende invulling aan wordt gegeven met de genomen acties. Daarmee is de PDCA cyclus op dit onderdeel niet geheel gesloten.
We kunnen op basis van de door ons ontvangen documentatie niet vaststellen of deze gesprekken met alle medewerkers hebben plaatsgevonden. Daarnaast zijn de afspraken die volgen uit deze gesprekken niet voor alle gesprekken vastgelegd in het daarvoor bedoelde formulier. Dit punt is voor ons niet aantoonbaar opgevolgd.
De provincie heeft door gesprekken met medewerkers en gezamenlijke sessies een beeld geschetst van passende cultuur voor de beheerorganisatie waarin waarden en doelen geformuleerd zijn.

Managementreactie:
Wat betreft de bevindingen t.a.v. HR Cyclus, gedrag, mensen en cultuur onderschrijven wij de nut en noodzaak van de goede gesprekken. De goede gesprekken hebben plaatsgevonden in 2018 maar zijn niet allemaal in het systeem vastgelegd. In december 2018 en medio 2019 zijn twee vaste teamleiders aangesteld. Hiermee is de capaciteit voldoende geborgd voor het voeren van de gesprekken met de medewerkers en worden alle goede gesprekken dit jaar vastgelegd.

Het cultuurprogramma en de vierde cultuurdag is doorlopen in 2018 onder begeleiding van een extern bureau. Cultuurverandering kost echter tijd en zal ook komende jaren een speerpunt zijn voor de organisatie. Alleen zal dit gaan plaatsvinden onder de noemer van teamdagen en zaken vanuit MTO worden hierin meegenomen. Organisatiebreed zijn afspraken gemaakt over de bevindingen van het MTO. Het trambedrijf sluit aan bij deze provinciebrede afspraken. Met het team TBO is een analyse gemaakt van de bevindingen van het MTO en hiervoor zijn specifieke afspraken gemaakt die worden opgepakt door de organisatie.

Verbetermaatregelen 3, 15 t/m 20: Eisenbeheer

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:

3: Volledige en aan verantwoordelijken gealloceerde work breakdown structure voor alle onderdelen die tezamen het WTVS vormen.
15: In een audit op de NTR en VRT is beoordeeld of eisenbeheer afdoende is ingericht.
16: Een in de Directieraad vastgesteld plan van aanpak PPvE OV dat extern op compleetheid is beoordeeld en dat wordt uitgevoerd conform plan van aanpak en voortgang wordt gerapporteerd in de kwartaalrapportage.
17: Een compleet en aan de eisen van PU/GU voldoend IPvE.
18: Ingericht proces (inclusief middelen/systemen en belegde taken en bevoegdheden) voor het beheer en het wijzigen van het TRU/IPvE.
19: Aan Directieraad opgeleverde analyse t.a.v. de topeisen en geactualiseerde business case.
20: Belegde verantwoordelijkheid voor het toetsen of het WTVS voldoet aan de gestelde (top)eisen.

Horvat & Partners hebben de uitvoering van deze maatregelen nog niet getoetst omdat nog niet alle acties die bij deze verbetermaatregelen horen zijn uitgevoerd. Door de omvangrijke werkzaamheden en de wens het eisenbeheer ook voor toekomstige projecten en beheer en onderhoud, toekomstvast en duurzaam in te richten lopen deze maatregelen langer door. Dit vormt echter geen belemmering om de Uithoflijn in exploitatie te nemen.

Onderstaand is per verbetermaatregel een korte beschrijving opgenomen van de stand van zaken tot dusver.

Verbetermaatregel 3 betreft de Work Breakdown Structure (WBS). Deze is ingericht bij het project Uithoflijn en tevens bij het project Vernieuwing Regionale Tramlijn (VRT) en gespiegeld aan het assetregister van de beheerorganisatie. Doelstelling is de WBS van de VRT (na auditing) als standaard inrichtingsstructuur te gaan gebruiken bij toekomstige projecten. Na auditing is deze maatregel gereed.

Ten aanzien van verbetermaatregel 15 zijn voor de NTR en RWS zogenaamde gate reviews gehouden. Dat wil zeggen dat de projecten ter collegiale toetsing zijn aangeboden aan een hiervoor gespecialiseerd team van RWS. De aanbevelingen uit de gate reviews zijn verwerkt in de projecten.

Verbetermaatregel 16 bestaat uit diverse acties. Er is een projectleider aangetrokken en een werkgroep ingericht. Er is een functionele analyse uitgevoerd naar de functies aan het tramvervoersysteem. Deze analyse heeft geleid tot het vaststellen van een nieuwe integrale functieboom en een herziene functionele beschrijving van het tramvervoersysteem. Dit tussenproduct is ook besproken met en getoetst door Horvat. Deze decompositie vormt de boom met assets waar eisen aan verbonden zijn en die in de beheerfase nodig zijn om de onderhoudsprogramma's te begeleiden.

Wat betreft verbetermaatregel 17 is het streven in 2020 een geactualiseerd Integraal Programma van eisen vast te laten stellen door GS voor toekomstige projecten waarbij de lessons learned van de Uithoflijn zijn meegenomen. Het concept is gereed en dient komende maanden met diverse betrokkenen te worden afgestemd.

Verbetermaatregel 18 is zo goed als afgerond. Er heeft een studie plaatsgevonden naar het juiste pakket voor het eisenbeheer en de keuze is gevallen op het pakket Relatics (welke ook reeds in gebruik is bij de projectorganisatie Uithoflijn). In het 2e kwartaal 2019 zijn de eisen aan de haltes geëvalueerd en geactualiseerd. In het 3e en 4e kwartaal worden ook de eisen van de overige assetgroepen, namelijk infrastructuur, telematica en materieel geactualiseerd. Deze geactualiseerde eisen worden geborgd in Relatics. Vanaf het 3e kwartaal 2019 zal er aangevangen worden met de inrichting van Relatics volgens de nieuwe structuur.

Verbetermaatregel 19 is afgerond en betreft het analyseren van de topeisen aan een openbaar vervoersysteem in een RAMS-analyse en het actualiseren van de businesscase (financieel exploitatiemodel) van de Uithoflijn. Beide zijn gereed. De RAMS-analyse is tevens getoetst door Horvat en voldoet in voldoende mate.

Verbetermaatregel 20 wordt afgerond als onderdeel van de decharge van het project Uithoflijn. De topeisen zijn vertaald in een Integraal programma van eisen voor het tramsysteem regio Utrecht en deze zijn vervolgens toegepast op de Uithoflijn middels een Project specifiek Programma van eisen (PPvE). In 2014 is dit PPvE door de Stuurgroep Uithoflijn vastgesteld. De PPvE eisen zijn verder vertaald in contracteisen en voor wat betreft de realisatie van de trambaan merendeels belegd bij BAM-CUU. Bij de oplevering van het werk heeft de aannemer met behulp van verificatierapporten aangetoond dat voldaan is aan deze contracteisen. Tijdens het proefbedrijf en

het rijden van zogenaamde robuustheidsproeven wordt in de praktijk aangetoond of voldaan kan worden aan eisen ten aanzien van punctualiteit, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van het systeem. De projectorganisatie Uithoflijn zal na afloop van het proefbedrijf, onder meer met de resultaten van het proefbedrijf, middels een verificatie en validatie aantonen dat voldaan wordt aan de PPvE-eisen en dat er sprake is van een werkend tramvervoersysteem Uithoflijn.

Verbetermaatregel 21: Planning testbedrijf

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
21: Het plan en de planning van het testbedrijf zijn vastgesteld.
Deze verbetermaatregel was al uitgevoerd voordat het verbeterplan werd vastgesteld. Derhalve is deze verbetermaatregel niet opgenomen in het pakket van uit te voeren en te toetsen verbetermaatregelen.

Verbetermaatregelen 22 en 23: Structuur en samenstelling proefbedrijf

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
22: de inbedding in de organisatie en bemensing van het proefbedrijf is opnieuw bezien.
23: aangepaste samenstelling van de projectgroep Proefbedrijf, zekerheid over de compleetheid van activiteiten binnen de werkgroep VEB en aantoonbaar zicht op de voortgang van het proefbedrijf.

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregelen:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Throughput.
De samenstelling en governance van het proefbedrijf is aantoonbaar herzien en opnieuw vormgegeven. De relevante stakeholders zijn adequaat betrokken bij (de organisatie van) het proefbedrijf. We hebben niet kunnen vaststellen dat de activiteiten binnen het proefbedrijf compleet zijn. De huidige planning van het proefbedrijf is gedetailleerd maar risico's omtrent het proefbedrijf zijn niet gekoppeld aan de detailplanning van het proefbedrijf. Een van de grootste risico's ligt in de tweede helft van juni, wanneer de omklap van de NTR moet plaatsvinden. Ook zijn activiteiten niet gekoppeld, waardoor mogelijke uitloop niet direct inzichtelijk is.

Managementreactie:
We kunnen ons vinden in de beschreven conclusies zoals opgenomen in de notitie van Horvat & Partners over het proefbedrijf. We vinden het belangrijk om te benadrukken dat diverse scenario's zijn uitgevoerd waarbij een calamiteit gesimuleerd is. Ook het inzetten van vervangend vervoer is uitgevoerd. Daarnaast willen we opmerken dat het tijdsslot dat is gepland voor een scenario over de dag voldoende ruimte biedt om eventuele uitloop op te vangen. Actie die inmiddels is uitgezet is om een integrale planning te maken waarbij onder andere de verhuizing naar de NTR, de omklap NTR en het proefbedrijf in de integrale planning opgenomen wordt.

Verbetermaatregel 24: Integrale Planning

Beoogde resultaten zoals opgeschreven in het verbeterplan:
Een betrouwbare integrale planning, die getoetst is en waarover gerapporteerd wordt in de kwartaalrapportage aan de DR en bestuur

Conclusies Horvat & Partners na uitvoering van de verbetermaatregelen:
Toetsing op deze maatregel is uitgevoerd op het niveau van Output.
Er is een rigide proces ingericht voor het opstellen van voortgangsinformatie ten aanzien van de planning:

- Er is een integrale planning opgesteld met veel detail van onderliggende activiteiten die alle relevante deelprojecten beschouwt.
- Periodiek wordt een onzekerheidsanalyse op deze planning uitgevoerd.
- PO UHL rapporteert periodiek over de integrale planning en de resultaten van de analyse daarop aan de directieraad.

Er is een gerede kans op vertraging ten opzichte van de trefkans die uit de afgegeven probabilistische analyse (oktober 2018) leidt, omdat:

- Op een aantal punten is de integrale planning nog niet daadwerkelijk integraal, omdat; de integrale planning en onderliggende deelplanningen niet volledig op elkaar zijn aangesloten, bepaalde deelprojecten zijn opgenomen in de integrale planning zonder deze verder uit te splitsen in deelactiviteiten, de tijdsrisico's van het proefbedrijf zijn niet aantoonbaar correct vertaald in de benodigde marge hierop.
- Versie 2.0 van de onzekerheidsanalyse laat zien dat de integrale planning geen buffer meer bevat. De uitkomsten van de analyse op de planning zijn nog sterk in beweging.

Managementreactie

Wij kunnen ons ten dele vinden in de beschreven bevindingen en conclusie zoals opgenomen in de notitie van Horvat & Partners over verbetermaatregel 24. De conclusies dat er sprake is van een integrale planning, een periodieke toetsing en een rapportage op kwartaalbasis onderschrijven wij geheel.

De conclusie dat op een aantal punten de integrale planning nog niet daadwerkelijk integraal is vinden wij in onvoldoende mate recht doen aan de situatie. Wij benadrukken dat de integrale planning niet bedoeld is om op detailniveau inzicht te geven om vervolgens op dat detailniveau te sturen. De onderliggende projecten (nevenprojecten) kennen een eigenstandige planning die zodanig is opgebouwd dat erop gestuurd wordt door een Projectleider. Verder is het zo dat niet op elk moment in de tijd de integrale planning volledig synchroon loopt met de onderliggende planningen (van nevenprojecten). Op de vele momenten van afstemming tussen de afzonderlijke planners wordt deze synchronisatie verzorgd en liggen de mijlpalen weer met elkaar in lijn. Gezien de fase waarin het project Uithoflijn en de diverse nevenprojecten zich bevinden kan het niet anders dat er zich wijzigingen naar de afronding voordoen.

Ook willen we benadrukken dat op moment van verschijnen van de notitie van Horvat & Partners het project Uithoflijn in een vergevorderd stadium verkeert. De notitie benoemt onderwerpen die in 2018 actueel waren maar inmiddels in 2019 afgerond zijn en zeer zeker niet meer op het kritieke pad liggen. Naar onze smaak geeft de integrale planning op het juiste aggregatieniveau de stand van zaken weer voor bestuurders om geïnformeerd te worden.

De bestaande overlegstructuur tussen de planners en de behandeling van de resultaten (planningen en analyses) in het integrale MT zijn voor nu passend. Wij stellen voor deze werkwijze onveranderd te blijven volgen om zodoende gericht de ontwikkeling van de planning met betrokkenen te blijven volgen. Wij zijn dan ook niet voornemens om iets te wijzigen in de aanpak of de opmaak van de integrale planning daar dit in deze fase alleen voor afleiding zorgt.

6. Reactie Horvat & Partners

We herkennen het in deze verantwoordingsrapportage geschetste proces van hoe de rapportage tot stand is gekomen. De in hoofdstuk 4 opgenomen conclusies komen overeen met de in de onderliggende toetsnotities opgenomen conclusies en geven een adequaat beeld van onze bevindingen ten aanzien van de gevraagde toetsniveau's. Ten slotte zien we dat de betrokken organisaties ten opzichte van 2017 een positieve stap gezet hebben in de verdere beheersing van het werkend tramvervoersysteem. Hieronder volgt nog een samenvatting per thema:

- Borging opvolging audit: er is een duidelijke stuurlijn gezet op de opvolging van auditbevindingen. Opvolging heeft op een projectmatige manier plaatsgevonden.

- Governance en Organisatie: de governance is aangepast om dekkend te worden voor het gehele werkend vervoerssysteem. Deze governancestructuur wordt tevens gevoed door stuurinformatie die ook het gehele WTVS dekt. Op uitvoerend niveau zijn conform de aanbevelingen uit het verbeterplan de inhoudelijk betrokkenen in de lead gekomen.

- Eisenbeheer: er zijn op dit terrein eerste stappen gezet. De provincie heeft dit punt geagendeerd om verder op te pakken. Doordat eisenbeheer in de startfase van het project Uithoflijn nog niet volledig was ingericht, heeft een groot aantal afwijkingen en wijzigingen niet een gestructureerd wijzigingenproces doorlopen waarbij het vooraf op impact is beoordeeld. Dit kan tot verassingen bij ingebruikname / exploitatie leiden, bijvoorbeeld in levenscycluskosten. De provincie heeft dit proces nu beter ingericht en neemt tegelijkertijd de historisch gegroeide achterstand van te beoordelen wijzigingen en afwijkingen mee.

- Voorbereiding exploitatie en beheer: er is beter zicht gekomen op de activiteiten die deel uitmaken van dit traject. De verbeterde integrale sturing draagt bij aan het borgen van raakvlakken tussen de verschillende organisatie onderdelen die bij deze processen betrokken zijn. Een verbeterpunt dat de provincie zelf al onderkend heeft is het beheer van areaal-informatie.

- Planning: de planning heeft een integraal karakter gekregen waarin alle relevante werkstromen in voldoende detail zijn opgenomen. Een punt waarop de planning verbeterd kan worden is door de integrale planning en onderliggende deelplanningen beter op elkaar zijn aan te sluiten.

- Cultuur: er zijn op dit terrein eerste stappen gezet. De provincie heeft dit punt geagendeerd om verder op te pakken.