

Actuele stand van zaken Trambedrijf

DATUM	27-1-2022
AAN	Statenleden provincie Utrecht
VAN	Stuurgroep Positionering Trambedrijf; Anneke Knol, Arne Schaddelee, Robert Strijk, Jasper Hoogeland
DOORKIESNUMMER	Klik hier als u tekst wilt invoeren.
ONDERWERP	Actuele stand van zaken Trambedrijf

Inleiding

In 2021 is gestart met het uitvoeren van een verkenning naar de strategische positionering van het Trambedrijf. Voor het uitvoeren van de verkenning is een concernopgave vastgesteld en vervolgens een opdracht verstrekt aan een extern bureau, Roland Berger, die de verkenning voor ons uitvoert.

Provinciale Staten is in maart middels een statenbrief geïnformeerd over de start van de verkenning. Naar aanleiding van de vraag om op specifiek twee onderdelen geraadpleegd te willen worden, is de toezegging gedaan daartoe enkele werksessies te organiseren.

13 Oktober 2021 heeft de eerste werksessie plaatsgevonden met als belangrijkste doel context te geven met betrekking tot de verkenning en om de Statenleden een reactie te vragen ten aanzien van de selectiecriteria welke gebruikt gaan worden ter ondersteuning in het keuzeprocess van enkele inrichtingsvarianten.

Tijdens de werksessie is de behoefte geuit om meer input te ontvangen over de actuele stand van zaken met betrekking tot het Trambedrijf. Wat zijn de ambities van het trambedrijf, wat zijn de prestaties en hoe worden deze beleefd binnen het trambedrijf? In deze memo gaan we in op die actuele stand van zaken. Ook schetsen we in het verlengde daarvan kort de vraagstukken die we met de uitkomsten van de verkenning willen beantwoorden. De verkenning is namelijk niet ingegeven vanuit disfunctioneren, maar vanuit de wens om in de komende jaren een robuust en toekomst vast trambedrijf vorm te geven.

De memo start met de context voor de verkenning, waarna een organisatorische beschrijving van het 'Trambedrijf' volgt. Hierop volgt een duiding van het huidige functioneren van het trambedrijf. Vervolgens schetsen we lopende verbetertrajecten binnen het trambedrijf. Aansluitend schetsen we een aantal specifieke kenmerken van ons trambedrijf die relevant zijn binnen de verkenning naar een toekomstgericht en robuust trambedrijf. We sluiten de memo af met een kort resume.

Context en aanleiding verkenning

Op 1 januari 2016 is het voormalige Bestuur Regio Utrecht opgeheven. In 2015 zijn haar bevoegdheden, middelen en taken overgedragen aan de provincie Utrecht. Op dat moment werd de provincie Utrecht vervoersautoriteit voor het regionaal openbaar vervoer in het U10-gebied, eigenaar van de SUNIJ-lijn én verantwoordelijk (samen met de gemeente Utrecht) voor het project Uithoflijn. Met de afronding van het project Uithoflijn is het areaal tram ook nog eens substantieel uitgebreid. De provincie Utrecht moest zich dus richten op een geheel nieuw takenpakket, en daarbij de overgenomen bestaande organisatie ook nog eens klaarstomen voor een fors uitbreidend takenpakket waar het gaat om beheer en onderhoud en exploitatie. In 2018 is ook nog het project Vernieuwing Regionale Tram (VRT) gestart om de bestaande SUNIJ-lijn te vernieuwen en een doortrekking op de Uithoflijn (nu lijn 22 geheten) mogelijk te maken.

Voor de voorbereiding en uitvoering van die grote tramprojecten waren omvangrijke projectorganisaties opgetuigd, waarin noodzakelijkerwijs veel externe kennis en kunde was betrokken. Met de (aanstaande) afronding van die projecten verdwijnt veel van die tijdelijke werkkraft en kennis/kunde en moeten de beherende en concessie verlenende onderdelen van het Trambedrijf het nieuw ontstane tramsysteem in portefeuille nemen.

Dat roept de vraag op wat daarvoor structureel nodig is en hoe dat optimaal kan worden geborgd. Dat in de wetenschap dat onder invloed van de grootschalige woningbouwopgaven in de provincie Utrecht de wensen voor uitbreiding van het tramsysteem aan de horizon al gloren. Dat maakt de vraag nu opportuun hoe we een robuuste en toekomstgerichte organisatie van het trambedrijf vormgeven. De timing van die vraag is mede ingegeven vanwege de aanstaande aanbesteding van de twee nieuwe OV-concessies.

Bij het uitvoeren van de verkenning zijn een aantal aspecten relevant:

1. De positionering van het Trambedrijf binnen provincie Utrecht is in de Nederlandse tramwereld uniek omdat de provincie als OV-autoriteit verantwoordelijk is voor de uitvoering van het openbaar vervoer. De provincie is naast concessieverlener tevens eigenaar van de traminfrastructuur en het materieel, en ook zelf verantwoordelijk voor uitvoering van het beheer & onderhoud. In de andere G4 steden is het OV-materieel (metro, tram en bus) in eigendom en beheer van de vervoerder en liggen het beheer en onderhoud van het materieel en de exploitatie dus in één hand. Het beheer en onderhoud van de infra is tevens bij de vervoerder belegd en wordt (middels een separate concessie verleend) op die wijze beheerd. Het eigenaarschap van de infra is in handen van de overheid. Deze vervoerders/ trambedrijven zijn gemeentelijke BV's die (weliswaar in twee separate concessies) zowel exploitatie als beheer en onderhoud van het materieel en de baan verzorgen.
2. De grote opgaven voor het Trambedrijf, de aanleg van de Uithoflijn en de vervanging van de regionale tramlijn (VRT), zijn bijna afgerond. Mede ingegeven door een motie vanuit de provinciale politiek, is dit een goed moment om enerzijds naar de positionering van de beheertaken te kijken en anderzijds te reflecteren en te onderzoeken of projecten van dergelijke omvang en aard passen binnen de competenties van de provincie.
3. De aanbesteding van de nieuwe OV concessie(s) in 2025.
4. In regionaal verband wordt nagedacht over nieuwe groeiplannen (o.a. groeifonds) en bestaat de wens om het regionale openbaar vervoer financieel weerbaar te maken (als gevolg van de coronacrisis en het uit te werken OV-transitieplan) en te houden.

Het uitvoeren van de verkenning naar hoe het Trambedrijf het beste gepositioneerd kan worden, is met name ingegeven vanuit de blik op de toekomst. Wat is er voor de toekomst nodig om op ten minste hetzelfde niveau als vandaag de dag openbaar vervoer te kunnen aanbieden en waarbij de organisatie gesteld staat voor een eventuele schaa sprong en waarbij in de positionering tegemoet is gekomen aan de wensen en het oplossen van knelpunten zoals die vandaag de dag worden ervaren.

De volgende alinea's gaan in op de actuele stand van zaken van het Trambedrijf.

Korte toelichting organisatieonderdeel Trambedrijf

Binnen de provinciale organisatie en in de media wordt vaak gesproken over het Trambedrijf. Het Trambedrijf is echter geen zelfstandige entiteit. Het zijn verschillende teams binnen het domein Mobiliteit die bijdragen aan een voor de reiziger goed functionerend tramsysteem. Sommige van die teams werken alleen aan tram-gerelateerde onderwerpen. Voor andere teams is dat een van de deelopgaven. Voor het vervoer heeft de provincie een concessie uitgegeven aan een vervoerder, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse uitvoering van de dienstregeling. Vanuit het wettelijk kader is de provincie eindverantwoordelijk voor het borgen van de integrale veiligheid van het systeem; het ontwerp, het veiligheidsbeleid en de veiligheid tijdens de exploitatie.

Het trambedrijf wordt gevormd door drie teams binnen domein Mobiliteit:

- het dagelijks beheer en onderhoud van het materieel, de traminfrastructuur en tram-gerelateerde opstellen is belegd bij het team Trambedrijf Beheer & Onderhoud (TBO). In het Meerjarig Onderhoud Programma (MOP) staat beschreven welke beheer en onderhoudswerkzaamheden worden opgepakt in

- de komende periode. De dagelijkse operationele beheertaken worden niet door de provincie Utrecht zelf gedaan, maar zijn weggezet in beheercontracten bij externe partijen (bijvoorbeeld Alstom of Strukton). Het team TBO monitort deze partijen en voert de regie op die werkzaamheden.
- de voorbereiding en uitvoering van infrastructurele projecten wordt opgepakt door medewerkers vanuit het team Trambedrijf Projectmanagement (TPM). Dit kan gaan om kleine reconstructieprojecten in opdracht van het team TBO en grootschalige verbeteringen van het tramsysteem. In het verleden werden deze grote projecten ((Uithoflijn en VRT) opgepakt via concernopgaven en belegd bij een opgavemanager. Daarmee was niet het domein Mobiliteit verantwoordelijk voor de aanleg. Wel voor de levering van projectmedewerkers (via TPM) en de ontvangst van de opgeleverde producten (door TBO en EOV). Door de omvang en het incidentele karakter van die projecten werden deze projecten bemest met een fors aandeel via het team TPM verzorgde inhuur. De genoemde aansturing via een opgavemanager is reeds aangepast conform de nieuwe sturingslijn zoals verwoord in notitie 'Een opgavegerichte organisatie in ontwikkeling'. De afronding van het project VRT zal ook een verantwoordelijkheid worden van het domein Mobiliteit.
 - Het contractbeheer van de dagelijkse exploitatie van de tramlijnen door vervoerder Qbuzz wordt verzorgd vanuit het team Expertiseteam Openbaar Vervoer (EOV). De provincie heeft hiervoor een concessie uitgegeven voor het bus- en tramvervoer in en om Utrecht (U-OV concessie) waarvan Qbuzz de contractnemer/concessiehouder is. Daarbij is de concessiehouder (exploitant) zelf eigenaar van en verantwoordelijk voor het onderhoud van het busmaterieel. Voor de tram verzorgt de exploitant alleen de rijdiensten en de bemensing van de verkeersleiding (OCC). Het beheer en onderhoud van het trammaterieel en de infrastructuur wordt uitgevoerd door team TBO. Het team EOV houdt zich ook bezig met het contractbeheer van regiotaxi en de buslijnen in de rest van de provincie Utrecht, alsmede de strategie en beleidsontwikkeling voor het gehele regionale openbaar vervoer en knooppuntontwikkeling.
 - Op bedrijfsmatig vlak worden de bovenstaande 3 teams allemaal ondersteund vanuit het team Control en Beheersing (CNB), tevens onderdeel van domein Mobiliteit. Het gaat dan bijvoorbeeld om projectcontrol, financieel advies en kwaliteitsmanagement. En daarnaast eerstelijnsadvies rondom inkoop, werving en selectie en juridische zaken.

Geleverde producten en diensten

De dienstverlening van het trambedrijf valt uiteen in een aantal aspecten, die overeenkomen met de teamindeling binnen het domein Mobiliteit.

Het dagelijks vervoer van reizigers wordt verzorgd door de vervoerder Qbuzz. Het team EOV is hiervoor opdrachtgever. Na de oplevering van lijn 22 hebben we twee maanden gereden met een volwaardig tramsysteem. Daarna hebben de ombouw van de SUNIJ-lijn (deelproject VRT) en met name de coronacrisis ervoor gezorgd dat we niet meer volledig gedraaid hebben. Ook hebben we volop met het Rijk onderhandeld over financiële compensatie voor gederfde inkomsten. Die onderhandelingen hebben ertoe geleid dat die tekorten door het rijk zijn aangevuld. Financieel verlopen de concessie U-OV (waar de tram onderdeel van uitmaakt) daardoor op koers. Die maanden zonder enige verstoring hebben ook een beeld opgeleverd over het gebruik van ons tramsysteem en de tevredenheid van de reiziger over onze diensten (OV-klantenbarometer). De gemiddelde klanttevredenheid over het OV in de provincie Utrecht is in de afgelopen jaren gestegen, van gemiddeld een 7,5 in 2015 naar een 7,8 in 2019). De klanttevredenheid voor de provincie ligt daarmee precies op het landelijk gemiddelde. Specifiek voor de tram kwam de klanttevredenheid in 2019 uit op een 7,7. Door corona kon in 2020 het reguliere (landelijke) klanttevredenheid onderzoek niet uitgevoerd worden. Er waren weinig reizigers in de bussen en trams om te enquêteren en bovendien was het gezien social distancing niet gewenst om met enquêteurs in voertuigen rond te lopen.

Het dagelijks beheer en onderhoud van materieel, infrastructuur en opstallen wordt verzorgd door het team TBO. De uitvoering vindt plaats op basis van de Wet lokaal spoor en de beleidskaders en KPI's die zijn vastgelegd in de beheervisie. Het beheer en onderhoud wordt meerjarig gepland in het MOP en vertaald in een jaarlijks beheerplan waarover wordt gerapporteerd. Uit het laatste jaarverslag over 2020 blijkt dat over het algemeen goed invulling wordt gegeven aan de KPI's die zijn gesteld op het gebied van veiligheid, beschikbaarheid, betrouwbaarheid en kwaliteit. De beheerder heeft daarbij een forse opgave om het vernieuwde tramsysteem wat soms nog kampt met kinderziektes stelselmatig op een hoog prestatieniveau te brengen. Dit uit zich op sommige

momenten in een hoog aantal storingen wat ten koste gaat van de betrouwbaarheid. Echter de beschikbaarheid van het systeem voldoet aan de gestelde normen. Voor de nieuwe aanwijzing van TBO als beheerder is de werkwijze in 2020 geauditeerd door IL&T. Daarbij kijken ze naar de borging van alle kwaliteitseisen in helder beschreven en structureel toegepaste werkprocessen. Haar bevindingen waren in het algemeen als positief te beoordelen. Zij signaleren dat in de afgelopen jaren forse stappen voorwaarts zijn gemaakt in het professioneel beheer en onderhoud van het tramsysteem. Daarbij hebben zij uiteraard ook gekeken of is voldaan aan de vereisten uit de Wet lokaal spoor. De aanbevelingen van de IL&T kunnen worden gezien als een ondersteuning van de ingeslagen weg en bieden handvatten voor een aanscherping op een aantal punten. Samenvattend kan worden gesteld dat de huidige performance van het team TBO naar behoren is.

Dat laat onverlet dat er aspecten zijn qua beschikbaarheid van het tramsysteem die nog niet het gewenste peil bereikt hebben. Het gaat daarbij ook om aspecten die te maken hebben met recent opgeleverde tramtracé's of nieuw trammaterieel. Dit is op zichzelf niet ongebruikelijk bij de oplevering van een nieuw tramsysteem waarmee de beheerder en de vervoerder na oplevering ervaring moeten op doen. Een eerste periode van verstoringen als gevolg van kinderziektes en het doorlopen van de badkuipkromme (ontwikkel pad van begin tot einde levensduur) hoort daarbij.

Onze aandacht wordt momenteel vooral gevraagd voor het booggeluid van de vernieuwde trambaan bij Nieuwegein en IJsselstein. Aan een adequate oplossing wordt volop gewerkt. Provinciale Staten is hierover ook met enige regelmaat geïnformeerd. Voorheen was het trambeveiligingssysteem van Bombardier volop een beperking voor de gewenste beschikbaarheid. Dit heeft nog steeds onze aandacht, waarbij eerder ingrepen al wel een positief effect hebben gehad. Ander punt waar volop aan wordt gewerkt is het weer beschikbaar krijgen van eerder beschadigd trammaterieel.

De reconstructie en aanleg van traminfrastructuur wordt geprogrammeerd via het Meerjarig Investerings Programma (MIP). Met de VRT-projecten Nieuwegein City en Verkeerskundige koppeling met Lijn 22 lopen de laatste nog geprogrammeerde projecten. Via voortgangsrapportages wordt Provinciale Staten periodiek geïnformeerd over de voortgang. De vertraging van de oplevering van de Uithoflijn en VRT zijn onderzocht door de Randstedelijke Rekenkamer en vertaald in uitgebreide onderzoeksresultaten. GS heeft hierop ook gereageerd. Hierover bent u separaat geïnformeerd en op 12 januari heeft een debat plaatsgevonden.

Ingezette ontwikkelopgaven

Resumerend verlopen de dagelijkse exploitatie en het dagelijks beheer en onderhoud doorgaans naar tevredenheid. Dat doet niets af aan het feit dat er structureel wordt gewerkt aan verdere professionalisering van onze werkwijzen en daarmee verbetering van het reizigersproduct. Deze verbetertrajecten zijn no regret in die zin dat deze nuttig zijn ongeacht de toekomstige keuzes op aansturing van het trambedrijf.

Een aantal van deze ontwikkelingen:

- De separate aansturing op opgaven/grote projecten naast de lijnopgaven is vervallen. Zowel voor de dagelijkse operatie als de projecten is de domeinmanager Mobiliteit nu eindverantwoordelijk, wat ten goede moet komen aan de systeemintegratie.
- Er wordt gewerkt aan een intensieve samenwerking tussen het team TPM en het team PPM. Het laatstgenoemde team is ook onderdeel van het domein mobiliteit en levert de (project)medewerkers voor (vaar)wegen en fietsprojecten. Dit draagt bij aan uniformiteit, kennisuitwisseling en mogelijkheden voor achtervang.
- Het in 2020 opgeleverde handboek projectmatig werken is leidend gemaakt voor alle infrastructurele projecten. Momenteel wordt gewerkt aan nadere kaders voor projectbeheersing als onderdeel van het projectmatig werken. Met het in de lijn brengen van de tramprojecten worden deze uniforme werkwijze ook voor die projecten leidend.
- In 2021 is voor de periode van 3 jaar tijdelijk een integraal opdrachtgever trambedrijf aangesteld die de samenhang tussen de verschillende tramaspecten organiseert. Ook zal hij een rol hebben in de implementatie van de keuzes naar aanleiding van de toekomstverkenning trambedrijf.
- Voor het team TBO wordt vanaf 2022 de inhoudelijke aansturing belegd bij deze integraal opdrachtgever trambedrijf. De teamleider gaat zich volledig focussen op HR-taken en werkprocessen. Dit vanuit de wens om extra zorg en aandacht te besteden aan de medewerkers.

- In afstemming met het team TBO wordt gewerkt aan versterking van het assetmanagement en positionering van de medewerkers in dat proces. Het eigenaarschap wordt verlegd naar de medewerkers die deze processen dagelijks aansturen.
- We maken de bewegingen naar regievoering op onderhoudscontracten. Daar specifieke inhoudelijke kennis en capaciteit steeds lastiger te organiseren is, ontwikkelen we ons naar een regieorganisatie waarbij de sturing op de inhoud van het werk wordt verlegd naar het sturen op de performance van het systeem en de output van de gecontracteerde diensten.
- We investeren in netwerken en zoeken waar mogelijk de samenwerking met partners (RET en GVB) voor het borgen van specifieke kennis en kunde die a) schaars in de markt is en/of b) met moeite aan het Trambedrijf te binden is vanwege beperkte reikwijdte en onze omvang.
- Ondersteuning op het vlak van inkoop, financiën, contractmanagement zijn van TBO overgedragen naar het team Control en Beheersing voor verdere professionalisering en organiseren 2-ogen principe.
- Met vervoerder Q-buzz wordt de dialoog gezocht met oog voor een zakelijke dienstverlening met als doel de overall kwaliteit van de dienstverlening te borgen vanuit het systeem, OV-beleid en de dagelijkse operatie op basis van doelstellingen, KPI's en prestaties. Het aantal (informele) overleggen wordt hiertoe beperkt en gebundeld in een vaste overlegstructuur met de benodigde escalatielagen.
- Er wordt (samen met de vervoerder en contractanten) een dashboard met KPI's ontwikkeld die optimale en structurele informatievoorziening over vervoers- en netwerkprestaties mogelijk maakt. Daarmee worden de mogelijkheden voor dagelijkse bijsturing versterkt.
- Aan de hand van de informatie over KPI's en de ingeslagen weg naar integrale sturing werken we aan een integrale businesscase. Die businesscase maakt integrale afwegingen mogelijk en zal na oplevering leidend zijn voor de dagelijkse keuzes met betrekking tot beheer, onderhoud en exploitatie.
- We werken structureel aan het vast binden van kennis en kunde aan de provinciale organisatie door waar mogelijk inhuur te vervangen door vast personeel.

Kenmerken huidige inrichting van het Trambedrijf

Bij de verkenning naar mogelijke inrichtingen voor een robuust en toekomst vast trambedrijf staat in feite de vraag centraal hoe we binnen de beschikbare financiële middelen een voor de reiziger zo goed mogelijk functionerend trambedrijf kunnen organiseren. Daarbij gaat het om de dagelijkse beschikbaarheid van een goed functionerend en kwalitatief hoogwaardig tramsysteem, maar ook om de doorontwikkeling van het tramsysteem als hier om ruimtelijke en/of bereikbaarheidsontwikkelingen om gevraagd wordt.

Bij het onderzoeken van mogelijke eigendoms- en governance structuren is het van belang te weten dat elke mogelijke structuur een eigen dynamiek kent en wordt geconfronteerd met processen of elementen van processen die niet goed of beter zouden kunnen functioneren. Kortom elke structuur kent haar eigen issues. Dat geldt ook voor het Trambedrijf.

Bij de huidige inrichting van het Trambedrijf vallen een aantal specifieke dingen op:

Versnippering van taken

De primaire taken van het Trambedrijf betreffen:

- het (laten) uitvoeren van dagelijks (klein en groot) beheer en onderhoud
- het (laten) uitvoeren van infrastructurele nieuwbouw en vervangingsprojecten
- het uitgeven van concessies en concessiebeheer

Deze taken die variëren van strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn versnipperd over de provinciale organisatie en ondergebracht in verschillende teams van het domein Mobiliteit, waarbij de ondersteuning in de uitvoering van die taken, denk aan juridische, financiële en personele ondersteuning, is belegd binnen het team Control en Beheersing (eerstelijns) en het domein Bedrijfsvoering (bedrijfsmatige ondersteuning tweedelijns). De versnippering van taken over meerdere teams en gescheiden financiële stromen vergroten het risico op verkokering en sectoraal denken hetgeen niet bijdraagt aan de optimalisatie van de twee hoofdoelen van het OV (meer tevreden reizigers en het OV is efficiënt ingericht).

Door de gescheiden financiële stromen is er geen centrale businessunit tram en bestaat het risico op verlies van overzicht, waardoor de relatie met o.a. de business case niet voldoende in beeld is bij het dagelijks handelen.

Goed OV kenmerkt zich door een goede balans tussen de sociale, economische en bereikbaarheidsdoelstellingen. De uitvoering van de kerntaken en de afweging van de impact van beslissingen op de integrale OV-business case (kosten, opbrengsten en nieuwe investeringen in samenhang bekijken) vanuit de rol van systeem integrator kan met andere woorden efficiënter en effectiever.

Besluitvorming

De provinciale organisatie is overwegend beleidsmatig georiënteerd en gericht op politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen. Besluitvorming vindt plaats aan verschillende tafels en moet passen binnen het stramien van GS en PS.

De provinciale besluitvormingsprocessen sluiten niet goed aan bij een 24-uurs c.q. operationeel bedrijf zoals het Trambedrijf. Ten aanzien van het beheer en onderhoud functioneert het team TBO als een 24-uurs bedrijf dat voornamelijk stuurt op borgen van de veiligheid met focus op hoge mate van betrouwbaarheid en beschikbaarheid van het tramsysteem. Dat betekent dat er dag en nacht gewerkt wordt om de reizigers te vervoeren en kwalitatief goed onderhoud te (laten) plegen aan de traminfrastructuur en het materieel, waarbij de hinder voor exploitatie en projecten minimaal moet zijn. De besluitvormingsprocessen waar de provincie binnen werkt sluit hier niet altijd op aan. De dagelijkse operatie vraagt om eigenaarschap, en snelle en accurate besluitvorming met kennis van zaken. Er is behoefte aan een zekere mate van autonomie en slagkracht die niet altijd even goed past op de processen in de provinciale organisatie.

Financiële verantwoordelijkheid

In 2019 is door Movares en Decisio een samenhangend beeld opgesteld van de diverse kostenposten en opbrengsten van het complete tramsysteem. De gemiddelde kostendekkingsgraad van het tramsysteem bedraagt 56%. Door de jaarlijkse groei van aantallen reizigers neemt het OV jaarlijks een steeds groter aandeel in van de provinciale begroting. Daarnaast heeft de coronacrisis grote impact op het OV en zijn de reizigersinkomsten sterk teruggelopen. Dat betekent dat we met oog op de toekomst kritisch naar de kosten en opbrengsten moeten kijken en de noodzaak tot een strakkere sturing op de OV-business case groter wordt. Dat betekent dat ook bij het doen van nieuwe investeringen (bijvoorbeeld propositie Groeifonds) goed nagedacht moet worden over de consequenties voor de jaarlijks terugkerende exploitatiekosten inclusief de structurele beheer- en onderhoudskosten en groeiende kapitaallasten.

Het huidige provinciale financiële model is hoog over en er is behoefte aan een concretere vertaling naar doelen en kritische prestatie indicatoren (kpi's) voor het Trambedrijf. Wanneer doen we het goed vanuit de kosten en opbrengsten en hoe delen we de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid bij tegenvallers (wie ligt er wakker van?). Dat betekent dat de business case- meer dan in de huidige situatie- een centrale rol dient te krijgen in het denken, doen en handelen van het Trambedrijf.

Bedrijfsmatige ondersteuning

Om de hoofdoelen van het OV te realiseren (tevreden reizigers en efficiënt ingericht OV) is er behoefte aan bedrijfsmatige ondersteuning. Binnen de provincie Utrecht is deze ondersteuning gecentraliseerd en belegd bij het domein bedrijfsvoering. Vanuit het Trambedrijf wordt met regelmaat een beroep gedaan op ondersteuning voor het begeleiden van inkoopprocessen, financiële, en juridische ondersteuning. Er zijn afspraken gemaakt binnen de provincie hoe deze ondersteuning wordt gefaciliteerd en in de praktijk blijkt dit onvoldoende aan te sluiten bij de behoefte van een 24-uurs Trambedrijf. Als gevolg van bijvoorbeeld calamiteiten buiten en de wens de reiziger optimaal te bedienen dient soms zeer snel gehandeld te worden. Dat betekent dat in een zeer kort tijdsbestek specifieke juridische expertise voorhanden moet zijn of andere specifieke expertise voor bijvoorbeeld grote projecten moet worden ingehuurd.

Uniek voor het Trambedrijf is dat de afwezigheid van dergelijke ondersteuning direct consequenties heeft voor de prestaties buiten op straat en de financiën van het tramsysteem. Een stabiel en robuust 24-uurs bedrijf kan zich geen discontinuïteit veroorloven.

Samenhang tussen projecten, beheer & onderhoud en exploitatie

Provinciale Staten hebben mede naar aanleiding van de ervaringen met het project Uithoflijn en project Vervanging Regionale Tramlijn (VRT) op 9 december 2020 een motie aangenomen om alvorens opnieuw aan grote OV-projecten te beginnen de fundamentele vraag te beantwoorden of de provincie wel voldoende geëquipeerd is om de regie te voeren over zowel de aanleg als de exploitatie van dergelijke tram- of

lightrailverbindingen. Het project Uithoflijn is geëvalueerd door een extern bureau en er zijn lessons learned geformuleerd.

Het samenspel tussen een projectorganisatie, een beheerder en de exploitant is niet eenvoudig. Dit geldt voor bijna iedere type governance structuur.

De provincie kent daarin echter een paar specifieke issues in het samenspel:

1. Het Trambedrijf is in vergelijking met andere grote steden klein, waardoor niet automatisch alle specialistische kennis in huis is die vereist is voor een groot project.
2. De projectorganisatie bestaat in grote mate uit (specialistische) inhuur, gericht op prestatie en afronden van projecten, niet per se gericht op goede overdracht richting een beheerder. Na afloop van een project verlaat de (opgebouwde) specialistische projectkennis de organisatie weer.
3. De exploitatie staat op extra grote afstand van project, al was het maar omdat er geen 'organisatie-binding' is vanuit de provincie.
4. Indien de exploitant wel betrokken wordt, dan is zijn rol vaak "adviseur" of "klant" in plaats van "toekomstig verantwoordelijke voor de exploitatie. De rol van systeem-integrator lijkt te ontbreken.

Conclusie

In de bovenstaande paragrafen hebben we geprobeerd te schetsen hoe het huidige trambedrijf ervoor staat en aan welke verbeteringen we vandaag de dag werken. Ook gaan we in op het waarom van de verkenning naar de toekomstige positionering van het trambedrijf.

Resumerend hebben we sinds 2015 structureel gewerkt aan opbouw van het trambedrijf. De dynamiek van de projecten Uithoflijn en VRT hebben daarin gezorgd voor forse opgaven. De ontwikkelingen rondom de dagelijkse uitvoering van het beheer en onderhoud en de dagelijkse exploitatie zijn positief. In het algemeen staan we gesteld voor de opgaven die we hebben. Gelijktijdig werken we onverdroten aan verdere professionalisering. De benodigde stappen zijn daarvoor in gang gezet. Versterken en binden van kennis en kunde, integrale aansturing via de businesscase, versterken relatie met vervoerders en leverancier en verbeterde informatievoorziening zijn daarin de pijlers.

Gelijktijdig signaleren we dat het trambedrijf ondanks de groei van het aantal tramdiensten nog steeds een lastige schaal heeft. Populair gezegd zijn we te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken. Daarnaast komen er bijvoorbeeld met de groeisprong 2040 forse ontwikkelingen op ons af. De verkenning naar de positionering van het Trambedrijf moet inzichtelijk maken hoe we het Trambedrijf voldoende robuust organiseren voor de toekomst, met oog voor de genoemde (elementen van) processen en specifieke punten verbonden aan de huidige inrichting.