

Planning- en studiefase Merwedelijn

Plan van aanpak op hoofdlijnen als bijlage bij de Bestuursovereenkomst

DEFINITIEF

Versie 1.0, woensdag 16 september 2026

U Ned maakt gezonde groei bereikbaar

Inhoud

1 Inleiding 3
1.1 Achtergrond 3
1.2 Bestuurlijke context 3
1.3 Doel van dit document 3

2 Projectopgave 5
2.1 Projectdoelstelling 5
2.2 Scope van de opgave 5
2.3 Raakvlakken en externe ontwikkelingen 7

3 Planproces en planning 9
3.1 Hoofdlijn planproces 9
3.2 Nadere uitwerking planproces 9
3.3 Omgevingsproces 9
3.4 Aandachtspunten planning 10

4 Sturing en organisatie 12
4.1 Sturing en besluitvorming 12
4.2 Informatie en verantwoording 14
4.3 Projectorganisatie op hoofdlijnen 15
4.4 Financieel mandaat 16

5 Projectbeheersing 18
5.1 Financiële beheersing 18
5.2 Scopebeheersing 19
5.3 Risicobeheersing 19

6 Bijlagen 21

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De regio groeit: in de Metropoolregio Utrecht is sprake van een groei van 165.000 woningen en 110.000 arbeidsplaatsen. Hiervan komen er veel in Groot Merwede en Rijnenburg: 63.000 tot 75.000 woningen en 33.500 tot 45.500 arbeidsplaatsen. Tegelijkertijd loopt het bestaande ov-systeem richting 2040 vast, in het bijzonder geldt dit voor de ov-routes van en naar Utrecht Centraal en het Utrecht Science Park (USP). Zonder gerichte investeringen in hoogwaardig openbaar vervoer ontstaat een rem op woningbouw, neemt de drukte op de weg en in het ov verder toe en verslechtert de kwaliteit van de openbare ruimte.

Daarom is de MIRT-verkenning OV & Wonen uitgevoerd naar een schaalsprong in het Utrechtse ov-systeem, een belangrijk puzzelstuk om de bredere verstedelijkingsopgave in de regio mogelijk te maken. De MIRT-verkenning heeft geleid tot het vaststellen van het Voorkeursalternatief van een verdiept gelegen tramverbinding tussen Utrecht Centraal en Kanaleneiland Zuid, en een zoekgebied tussen Kanaleneiland Zuid en Westraven voor het doortrekken van deze tramverbinding. In de Planning- en studiefase wordt deze tramverbinding verder uitgewerkt en worden afspraken over de toekomstige exploitatie en beheer & onderhoud van de Merwedelijn voorbereid. Parallel daaraan wordt onderzocht hoe de tramverbinding verder kan worden doorgetrokken naar het nieuw te ontwikkelen Groot Merwede en Rijnenburg; dit is geen onderdeel van het project Merwedelijn.

1.2 Bestuurlijke context

Het project is een samenwerking van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, Provincie Utrecht, Gemeente Utrecht en Gemeente Nieuwegein. Tot en met de MIRT-verkenning is het project uitgevoerd onder aansturing van U Ned, het samenwerkingsverband voor de regio’s Utrecht en Amersfoort waarin Rijk, provincie en gemeenten samenwerken aan maatregelen op het gebied van wonen, werken, bereikbaarheid en leefbaarheid. Voor de aansturing van de vervolgfase voldoet de structuur van U Ned niet. Hiervoor moet een nieuwe organisatiestructuur worden ingericht die is uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Belangrijke mijlpalen uit de besluitvorming over de MIRT-verkenning OV & Wonen zijn:

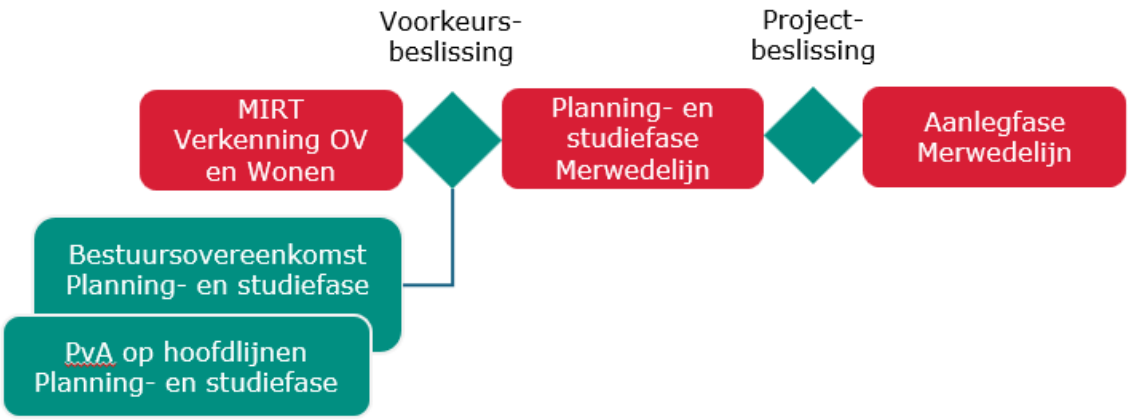
- Raden en Staten (eind 2026): beoogde vaststelling Voorkeursalternatief
- BO MIRT 2026 (november 2026): beoogde vaststelling Voorkeursalternatief
- BO MIRT 2025 (5 januari 2026): voorlopig Voorkeursalternatief is vastgesteld, en middelen gereserveerd
- BO MIRT 2020 (25 november 2020): Startbeslissing MIRT-Verkenning genomen

1.3 Doel van dit document

Dit plan van aanpak op hoofdlijnen is een bijlage bij de Bestuursovereenkomst die partijen sluiten om de Plannings- en studiefase van de Merwedelijn uit te voeren.

In het plan van aanpak op hoofdlijnen leggen we de koers van de aanpak vast met de belangrijkste sturingselementen op basis waarvan partijen vertrouwen hebben op een succesvolle uitwerking van de Merwedelijn die leidt tot een Projectbeslissing. In de aanpak zijn, waar dit van toepassing is, de lessen meegenomen die geleerd zijn van de Uithoflijn, in bijlage B is per les aangegeven hoe de lessen zijn verwerkt. Tegelijk biedt dit plan van aanpak op hoofdlijnen ook ruimte voor verdere uitwerking door de nieuw in te richten projectorganisatie. Binnen de kaders van dit plan van aanpak op hoofdlijnen wordt de projectopdracht en het daarop gebaseerde uitgewerkte plan van aanpak vastgesteld binnen de governance van het project Merwedelijn.

Figuur 1: Plan van aanpak op hoofdlijnen als bijlage bij de Bestuursovereenkomst voor de besluitvorming over de start van de Planning- en studiefase.



2 Projectopgave

2.1 Projectdoelstelling

Partijen definiëren in de bestuursovereenkomst (BOK) over de Merwedelijn met elkaar de volgende doelstellingen voor het project Merwedelijn:

1. Een noodzakelijke bijdrage te leveren om op termijn circa 63.000 tot 75.000 nieuwe woningen en 33.500 tot 45.500 arbeidsplaatsen per openbaar vervoer bereikbaar te maken;
2. Oplossen van multimodale knelpunten bij en in de omgeving van Utrecht Centraal;
3. Werkend en exploitabel tram- en vervoerssysteem;
4. Ruimtelijke inpassing passend bij een hoog stedelijke omgeving;
5. Toekomst vaste oplossing.

2.2 Scope van de opgave

De scope van het project bestaat uit de uitbreiding van het werkend tramvervoersysteem met een snelle tramverbinding van Utrecht Centraal Station naar Nieuwegein (de Merwedelijn). De verbinding en scope voor de Planning- en studiefase staan beschreven in artikel 4 'Scope' en art 12 'eigendom, exploitatie en beheer en onderhoud van de BOK, en is weergegeven op de kaart in bijlage 1 bij de BOK. Voor de scope is een taakstellend budget van € 1.805 miljoen excl. btw, prijspeil 2025, beschikbaar gesteld (zie 5.1). De scope van de Planning- en studiefase wordt nader uitgewerkt in de projectopdracht en vervolgens in de uitwerking van het plan van aanpak. Deze wordt aan het begin van de Planning- en studiefase vastgesteld. De volgende punten behoeven hierbij nog expliciet aandacht.

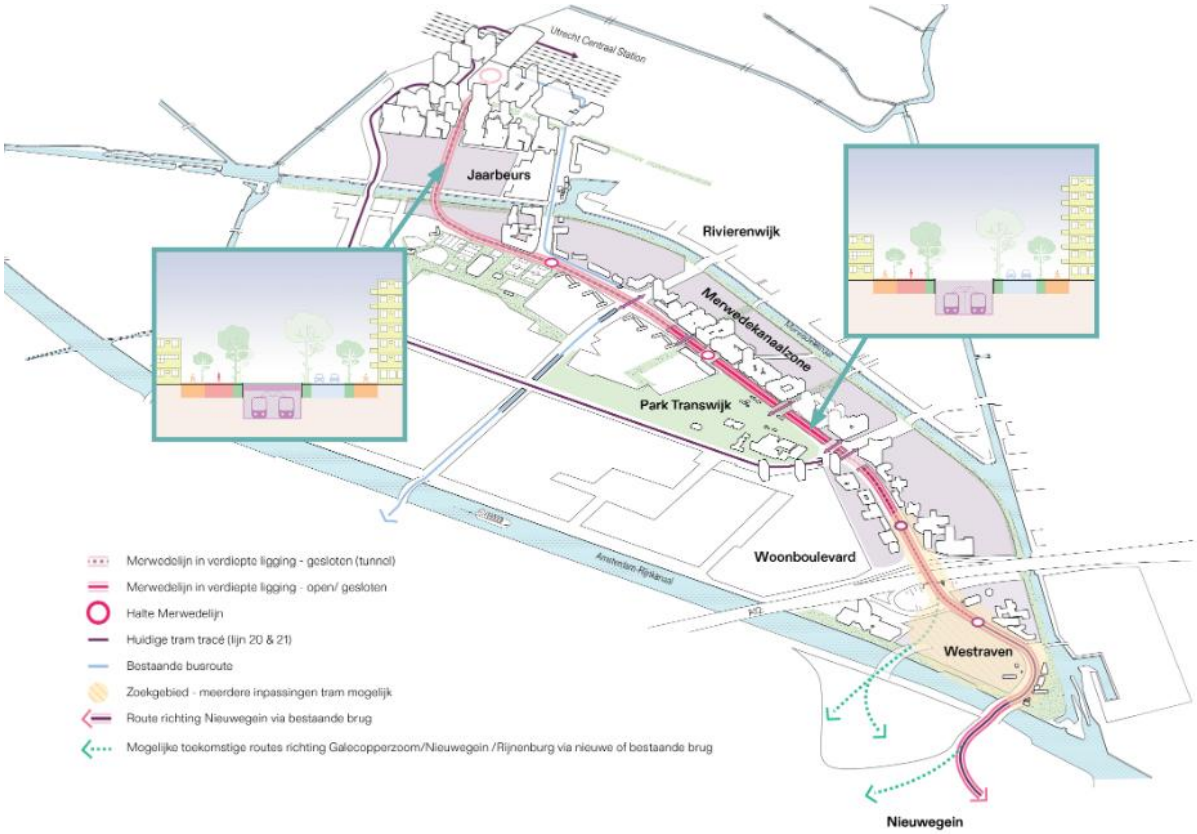
Voorbereiding aanschaf trammaterieel

Om tot een werkend en exploitabel tram- en vervoerssysteem te komen volgens de gewenste planning, moet in de Planning- en studiefase worden gestart met het voorbereiden van de aanschaf van trammaterieel. De voorbereiding van de aanschaf van trammaterieel is een aanvulling op de scope, zoals benoemd in de BOK. De kosten hiervan komen niet ten laste van het taakstellend budget van € 1.805 miljoen excl. btw, prijspeil 2025. De financiering van de voorbereiding van de aanschaf van trammaterieel is voor rekening van de provincie Utrecht.

Eindhalte CS en Beatrixgebouw

Over de demarcatie van de scope rondom de eindhalte CS en de gebiedsontwikkeling rond het Beatrixgebouw en Jaarbeursterrein wordt nog gesproken. In de projectopdracht wordt deze demarcatie verder uitgewerkt en vastgesteld.

Figuur 2: Overzicht van het beoogde tracé van de Merwedelijn



Bedieningsgarantie

Er is door de provincie Utrecht nog geen bedieningsgarantie voor de Merwedelijn afgegeven. Voor de Projectbeslissing is het nodig om, volgens de MIRT-spelregels, afspraken te maken over de toekomstige exploitatie en beheer & onderhoud van de Merwedelijn binnen het openbaar vervoersysteem. In artikel 12 'Eigendom, exploitatie en beheer en onderhoud' van de BOK is opgenomen welke inspanningen partijen doen om in de Planning- en studiefase de toekomstige exploitatie en beheer en onderhoud nader in beeld te brengen en draagbaar te maken. De onderzoekskosten daarvoor komen ten laste van het taakstellend budget. De bekostiging en de verwezenlijking van organisatieaanpassingen beheer en onderhoud en exploitatie maken geen deel uit van de scope.

Rijnenburglijn

Het doortrekken van de Merwedelijn naar Nieuwegein/Rijnenburg (de Rijnenburglijn) is geen onderdeel van de scope. Na een eventueel Voorkeursbesluit voor de Rijnenburglijn zal besloten worden over de governance en aanpak van de verdere uitwerking van de Rijnenburglijn.

Aandachtspunten uit zienswijzen

Op basis van de zienswijzen op het Voorkeursalternatief is een aantal aandachtspunten benoemd waar in de uitwerking van de scope in de planning en studiefase expliciet rekening mee moet worden gehouden (zie bijlage A).

2.3 Raakvlakken en externe ontwikkelingen

De uitwerking van de Merwedelijn kent belangrijke raakvlakken met een aantal andere ontwikkelingen. Vanuit de projectorganisatie worden deze raakvlakken bewaakt. Een aantal ontwikkelingen en het raakvlak met de Merwedelijn beschrijven we hier op hoofdlijn.

Gebiedsontwikkeling Groot Merwede – Rijnenburg

Het doel van de Merwedelijn is om het eerste deel van de gebiedsontwikkeling Groot Merwede en Rijnenburg mogelijk te maken. Het tempo van de gebiedsontwikkeling kan daarom invloed hebben op het tempo van de Planning- en studiefase (en de realisatie) van de Merwedelijn. Daarnaast heeft het gebiedsprogramma invloed op de vervoerswaarde en daarmee de businesscase van de Merwedelijn. Andersom kan de planning en inpassing van de Merwedelijn impact hebben op de planning en planvorming van de omliggende gebiedsontwikkelingen.

Besluitvorming (MIRT-)verkenning Rijnenburglijn

De Rijnenburglijn en Merwedelijn kennen een sterke samenhang. Vanuit de woningbouwplanning Galecopperzoom en Rijnenburg is de wens om de Merwedelijn en Rijnenburglijn gelijktijdig te ontwikkelen en realiseren en af te stemmen op de planning van de woningbouw. Het nog te bepalen aansluitpunt tussen beide lijnen en de fasering vormen de belangrijkste raakvlakken. Tijdens de uitwerking van beide delen onderzoeken we mogelijkheden tot slim faseren, ook in combinatie met de SUNIJ-lijn. Als de projecten gelijktijdig in uitvoering gaan, zijn goede afspraken over organisatie, uitvoeringsfasering, test- en proefbedrijf, materieel en indienststelling nodig. De mogelijke Verkenning naar de Rijnenburglijn is voor de Merwedelijn een raakvlak. Bij het Voorkeursbesluit over de Rijnenburglijn wordt bepaald of de Rijnenburglijn vanaf de Planning- en studiefase samen met de Merwedelijn onder één projectorganisatie wordt gebracht.

Besluit over op- en afritten A12 Kanaleneiland

Het wel of niet handhaven van de afritten van de A12 heeft mogelijk impact op het ontwerp van de inpassing van de Merwedelijn. Zo heeft het onder andere invloed op waar de tramlijn bovengronds kan komen. Dit besluit dient uiterlijk medio 2027 genomen te zijn om op tijd te kunnen starten met de variantenstudie en het beeldkwaliteitsplan voor de Merwedelijn. Dit is input voor de uitwerking van het integrale schetsontwerp.

Besluit wel of geen nieuwe brug over het Amsterdam-Rijnkanaal

Een besluit of er wel of geen nieuwe trambrug over het Amsterdam-Rijnkanaal moet komen is maatgevend voor het tracé in het zoekgebied. Voor de gebiedsontwikkeling Galecopperzoom is het noodzakelijk dat er in 2026 een besluit is genomen over de nieuwe brug. Als dit besluit later wordt genomen dan zijn alternatieve beheersmaatregelen nodig om het tempo in het planproces van de Merwedelijn te kunnen behouden.

Warmte-koudeopslag (WKO)

Met name in het stationsgebied zijn veel WKO-bronnen aanwezig. De Merwedelijn kan impact hebben op het functioneren van het WKO-systeem. In de Planning- en studiefase zullen deze impact en de beheersmaatregelen ervan in nauwe afstemming met de eigenaren van de WKO-bronnen verder uitgewerkt moeten worden.

Doorontwikkeling Jaarbeursterrein en omgevingsvisie Jaarbeurs

Het tracé van de Merwedelijn loopt door het Jaarbeursterrein. De uitwerking van het tracé, de doorontwikkeling van het Jaarbeursterrein en de omgevingsvisie van de Jaarbeurs zullen van invloed zijn op elkaar. Deze samenhang vraagt in de Planning- en studiefase bijzondere aandacht. Dit geldt ook voor de inpassing van het ondergrondse deel van het tracé in de nabijheid tot de bebouwing van bijvoorbeeld Wonderwoods en Galaxy.

3 Planproces en planning

3.1 Hoofdlijn planproces

In het processchema (figuur 3) zijn de belangrijkste activiteiten in de Planning- en studiefase uitgezet in de tijd. Dit geeft een eerste overzicht van de inhoud van de Planning- en studiefase en de afhankelijkheden tussen de verschillende sporen van het planproces:

- Politiek-bestuurlijk: de benodigde besluiten om tot de Projectbeslissing te komen;
- Omgeving: de wijze waarop omgeving en stakeholders betrokken worden;
- Ingepast en werkend tramvervoersysteem: de inhoudelijke uitwerking van het ontwerp voor de Merwedelijn;
- Planprocedures en conditionering: de wettelijke procedures en voorbereidingen om de aanleg van de Merwedelijn mogelijk te maken;
- Projectmanagement en –beheersing: de wijze van sturing op het project.

In de Bestuursovereenkomst hebben de partijen de ambitie opgenomen om de Projectbeslissing in 2030/2031 te kunnen nemen. Dit sluit aan op de planning van het processchema. Daarmee moet de Merwedelijn in 2040 in gebruik genomen kunnen worden.

3.2 Nadere uitwerking planproces

De projectorganisatie werkt het planproces nader uit met doelen, beoogde resultaten en kaders per spoor. Het uitgewerkte plan van aanpak van de projectorganisatie bij aanvang van de Planning- en studiefase bevat een gedetailleerde aanpak in deelplannen, opgesteld door de verantwoordelijke rolhouder(s). Daarbij wordt zoveel als mogelijk rekening gehouden met de gebruikelijke processen van gemeenten, provincie en Rijk.

Uitwerking van het processchema in een concrete masterplanning en detailplanning gebeurt gelijktijdig met het opstellen van deze deelplannen. Deze uitwerking dient aan te sluiten bij de ontwerpprocessen van de opdrachtgevers. Eventuele wijzigingen in de planning worden expliciet afgestemd met gebiedsontwikkelingen Stadseiland Zuid en Galecopperzoom.

3.3 Omgevingsproces

Het plangebied is een stedelijke omgeving met diverse gebiedsontwikkelingen en veel belanghebbende partijen. Het omgevingsproces wordt verder uitgewerkt bij aanvang van de Planning- en studiefase en geeft invulling aan de omgevingsplan procedure en de wijze waarop de omgeving verder betrokken en geïnformeerd wordt. Het participatiebeleid ‘Samen stad maken’ van de gemeente Utrecht is daarvoor de basis. De aandachtspunten die uit de zienswijzen op het Voorkeursalternatief naar voren zijn gekomen voor de Planning- en studiefase (zie bijlage A) vormen hiervoor belangrijke input.

3.4 Aandachtspunten planning

Het kritisch pad in de planning zijn de planprocedures, rekening houdend met voldoende tijd om ook de omgeving te betrekken. De omgevingsplan procedure moet zijn doorlopen bij de Projectbeslissing. Dit maakt het dat het niet realistisch is om een projectbeslissing eerder dan in 2030/2031 te nemen. Daarmee ontstaat tegelijk meer ruimte om het ontwerp in de Planning- en studiefase verder uit te werken tot een referentieontwerp of definitief ontwerp.

Nog structurerende keuzes te maken

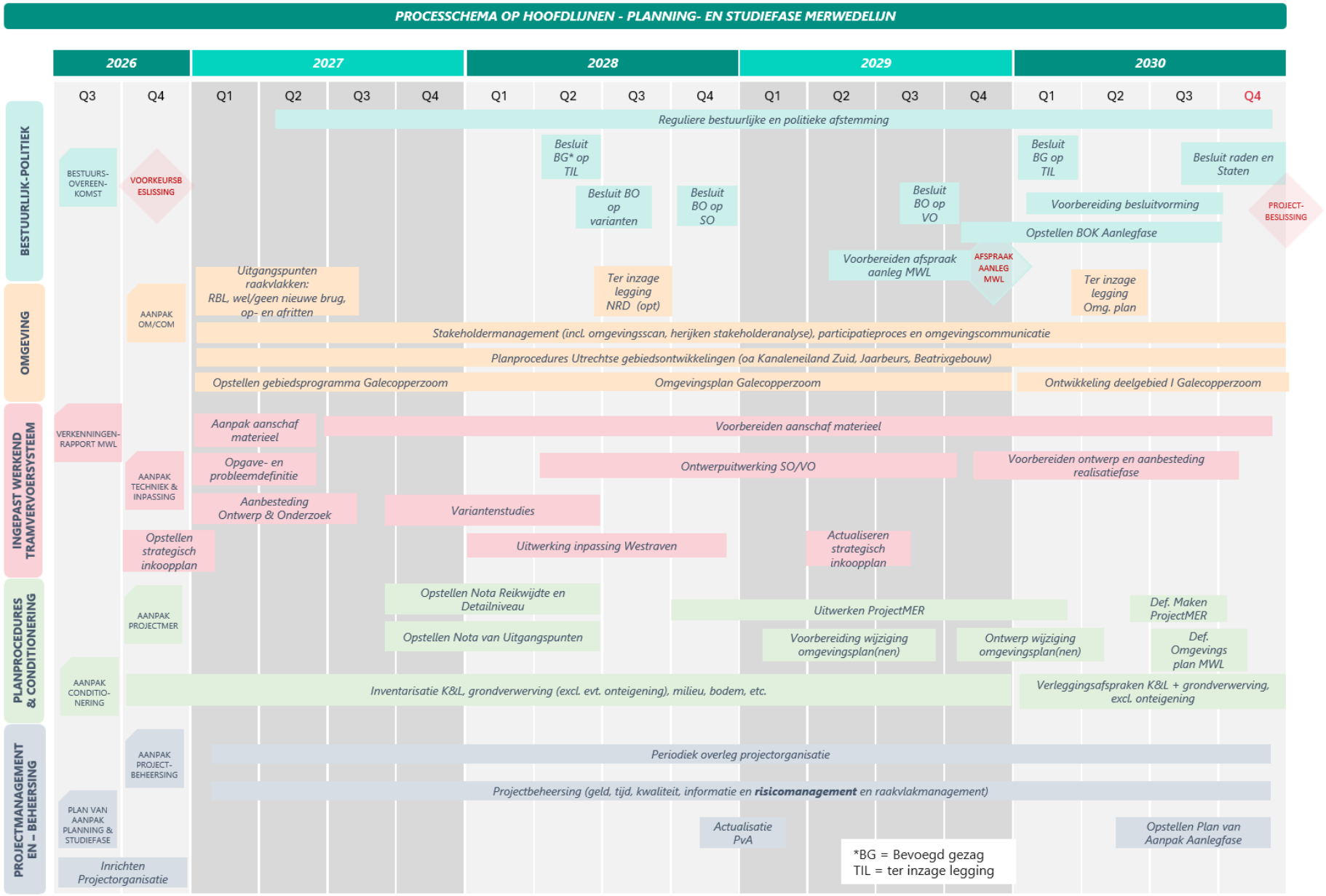
Het Voorkeursalternatief levert een ontwerp van het alignement van het tracé en haltes van de Merwedelijn op. Voor een aantal punten op het tracé moet nog een structurerende keuze worden gemaakt. Het gaat om de uitwerking en oriëntatie van de eindhalte, de keuze voor het wel of niet toevoegen van een derde halte, het tracé in het zoekgebied en waar de verdiepte ligging exact open en dicht is. Naast het ontwerp van het tracé moet de inpassing van het tracé in de omgeving en de ontsluiting en sfeer van de haltes nog op schetsontwerp niveau uitgewerkt worden. Daarvoor is het noodzakelijk om als eerste stap in de Planning- en studiefase te komen tot een integraal schetsontwerp. Er kan dus niet gelijk gestart worden met het uitwerken van een voorlopig ontwerp. Dit heeft effect heeft op de totale doorlooptijd.

Planproces Galecopperzoom in relatie tot proces planning en studiefase Merwedelijn

Vanwege het raakvlak met het planproces van de woningbouwontwikkeling Galecopperzoom is gekeken of een Projectbeslissing in 2029 haalbaar is. Om deze mijlpaal te kunnen halen bevat de planning geen buffers en kan bijvoorbeeld een omgevingsplan voor de Merwedelijn niet binnen de Planning- en studiefase worden vastgesteld. Daarmee wordt een Projectbeslissing voor de Merwedelijn in 2029 niet als realistisch gezien. Onder andere op basis van de lessen uit de Uithoflijn is gekozen voor een realistische, maar ambitieuze planning, en staat de projectbeslissing op 2030/2031.

Het omgevingsplan voor de Galecopperzoom moet in 2029 worden vastgesteld, zodat in 2030 gestart kan worden met de realisatie van de woningen. Om het omgevingsplan voor Galecopperzoom te kunnen vaststellen is het wenselijk om eind 2029 zekerheid te hebben over de realisatie van de Merwedelijn en het tracé tot Galecopperzoom. Zoals hierboven aangegeven is een Projectbeslissing voor de Merwedelijn eind 2029 niet realistisch. Om voor het planproces van de gebiedsontwikkeling Galecopperzoom toch de gewenste zekerheid over de Merwedelijn te garanderen, moet dit in een apart besluit of overeenkomst tussen de betrokken partijen worden geborgd. De exacte vorm wordt in overleg tussen partijen bepaald. Dit aparte besluit of overeenkomst dient eind 2029 gereed te zijn.

Figuur 3: Processchema op hoofdlijnen voor de Planning- en studiefase



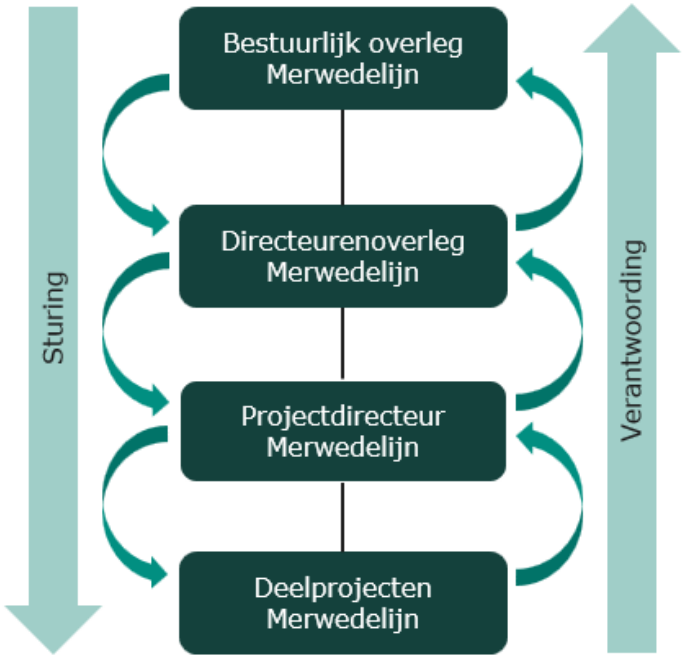
4 Sturing en organisatie

4.1 Sturing en besluitvorming

Een belangrijke succesfactor voor het project is een projectorganisatie met duidelijke sturings- en verantwoordingslijnen. De dagelijkse aansturing van het project vindt plaats door de projectorganisatie onder leiding van de projectdirecteur. Het Directeurenoverleg Merwedelijn (DO) en het Bestuurlijk overleg Merwedelijn (BO) houden toezicht op het project en sturen bij waar dat nodig is (zie figuur 4). In het DO en het BO zijn de opdracht gevende partijen vertegenwoordigd:

- Rijk (Ministerie van I&W en Ministerie van BZK);
- Provincie Utrecht;
- Gemeenten Utrecht en Nieuwegein.

Figuur 4: Sturing en verantwoording binnen de projectorganisatie in de Planning- en studiefase



Bestuurlijk overleg Merwedelijn

Het BO is bevoegd om besluiten te nemen over onderwerpen die de kaders van het project wijzigen, zoals onder andere afwijkingen in budget, planning en scope. De invulling van het BO zal in de projectopdracht verder zijn uitgewerkt en zal in grote lijnen het advies “Verkenning governance Merwede- en Rijnenburglijn” uit 2026 van Riedstra volgen.

Vertegenwoordigers in het bestuur zijn door Colleges bevoegd om besluiten namens de colleges te nemen. Besluiten in het BO worden op basis van unanimiteit genomen. Als geen unanimiteit wordt bereikt, maken partijen nadere afspraken om tot een besluit te komen. Besluiten die voorgelegd worden aan het BO worden altijd voorbereid door het Directeuren Overleg Merwedelijn (DO). Het DO bestaat

uit directeuren van de opdrachtgevende partijen of hun vertegenwoordigers. De invulling van het DO zal worden uitgewerkt in de projectopdracht.

Het BO is niet bevoegd om zelfstandig besluiten te nemen over onderwerpen waarvan de wettelijke bevoegdheid ligt bij Colleges, Raden en/of Staten. Dit geldt bijvoorbeeld voor het vrijgeven van budgetten en de invulling van het bevoegd gezag voor ruimtelijke procedures. Ook de Projectbeslissing aan het einde van de Planning- en studiefase zal ter besluitvorming aan de Raden en Staten worden voorgelegd. Besluitvorming in het BO over deze onderwerpen gebeurt dan onder voorbehoud van goedkeuring door de bevoegde partij(en).

Provinciale Staten Utrecht, gemeenteraden Utrecht en Nieuwegein

De projectbeslissing, inclusief de bestuursovereenkomst voor de Aanlegfase, zal ter besluitvorming aan de staten en gemeenteraden worden voorgelegd. Daarnaast worden onderwerpen waar zij de bevoegdheid in hebben ter besluitvorming voorgelegd, zoals onder meer het vrijgeven van budgetten, het vaststellen van de RO-procedures. Via halfjaarlijkse voortgangsrapportages zullen de Provinciale Staten, de gemeenteraden van Utrecht en Nieuwegein en het Rijksprogramma Woningbouw en Mobiliteit worden geïnformeerd over de voortgang van de planning en studiefase Merwedelijn.

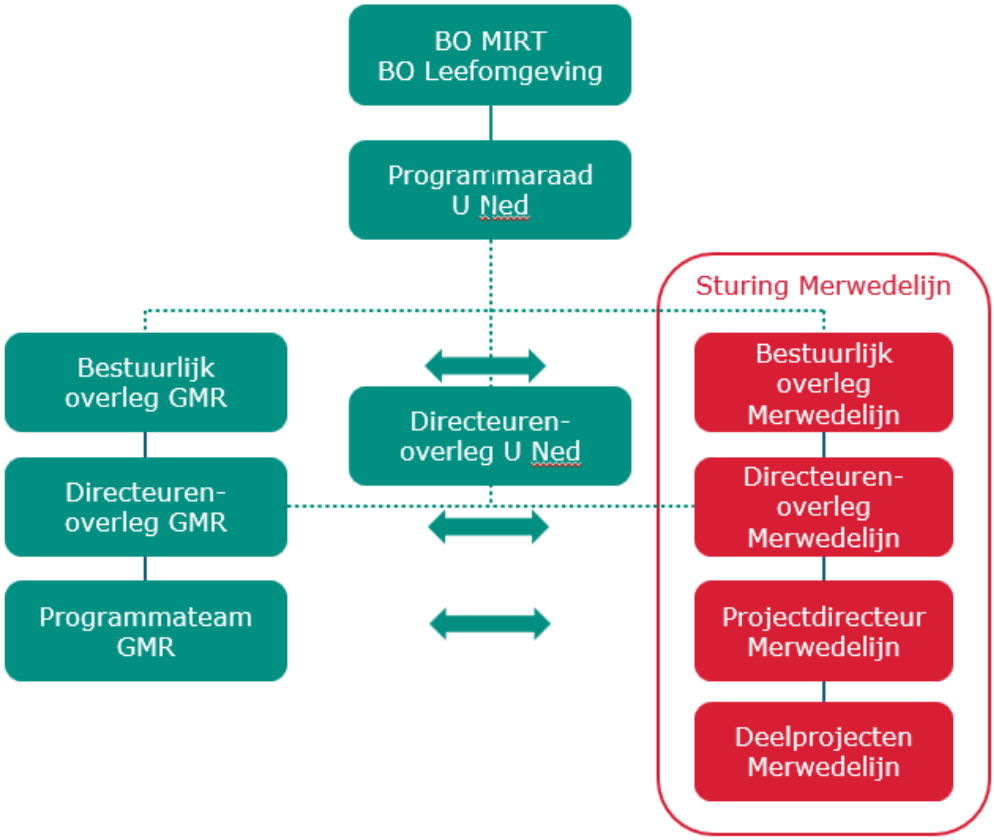
Rol van U Ned, BO MIRT en BO Leefomgeving

Het programma U Ned is het gremium waarbinnen afspraken over verstedelijking en bereikbaarheid tussen Rijk en Regio worden voorbereid. Onderwerpen waar een besluit van het BO MIRT en of BO Leefomgeving voor nodig is verlopen via de besluitvormingslijn van U Ned. Dit betreft in ieder geval het besluit over de Projectbeslissing aan het einde van de Planning- en studiefase. Bij afwijkingen die impact hebben op de programmaopgave van U Ned kan ook een besluit in het BO MIRT of BO Leefomgeving nodig zijn. Besluitvorming hiervan verloopt via de governance van het programma U Ned (via DO U Ned naar de Programmaraad U Ned).

Rol van Groot Merwede-Rijnenburg

Verstedelijking en bereikbaarheid zijn afhankelijk van elkaar, er is wederkerigheid. Onder aansturing van het BO Groot Merwede - Rijnenburg wordt gewerkt aan verstedelijking. Onder aansturing van het BO Merwedelijn wordt gewerkt aan bereikbaarheid. Deze organisaties informeren elkaar regelmatig over de voortgang. De projectdirecteur bewaakt vanuit de wederkerigheid de samenhang, zodat de stedelijke ontwikkeling in balans blijft met de Planning- en studiefase van de Merwedelijn en vice versa. Bij afwijkingen aan de Merwedelijn die impact hebben op de ontwikkeling van Groot Merwede-Rijnenburg als geheel (en vice versa) worden besluiten gezamenlijk genomen. Als er geen onderlinge overeenstemming is, dan wordt een besluit aan de (overkoepelende) Programmaraad U Ned voorgelegd, eventueel met een besluit in het BO MIRT of BO Leefomgeving. Ook hier geldt dat besluitvorming plaatsvindt met in achtneming van de wettelijke bevoegdheden van iedere partij.

Figuur 5: Sturing Merwedelijn en samenhang met afstemming en sturing programma's Groot Merwede - Rijnenburg en U Ned



4.2 Informatie en verantwoording

In het escalatiemodel van de projectorganisatie (figuur 4) legt de projectdirecteur verantwoording af aan het DO op basis van het uitgewerkte plan van aanpak. Het DO legt verantwoording af aan het BO op basis van de Bestuursovereenkomst. Provinciale Staten en de Gemeenteraden van Utrecht en Nieuwegein worden door de projectorganisatie halfjaarlijks met een bestuurlijke voortgangsrapportage geïnformeerd over de voortgang van de Planning- en studiefase van de Merwedelijn. Daarmee wordt invulling gegeven aan de kaders van de gemeente Utrecht (Regeling Risicovolle Projecten, 2025) en de provincie Utrecht (Nota Investeren, Waarderen en Exploiteren, 2022). De Tweede Kamer wordt jaarlijks in de Kamerbrief met het MIRT overzicht geïnformeerd over de voortgang.

De voorzitter van het BO borgt samen met de projectdirecteur de informatie- en verantwoordingslijnen, inclusief het informeren van het BO Groot Merwede - Rijnenburg (GMR) en de Programmaraad U Ned over de voortgang van het project.

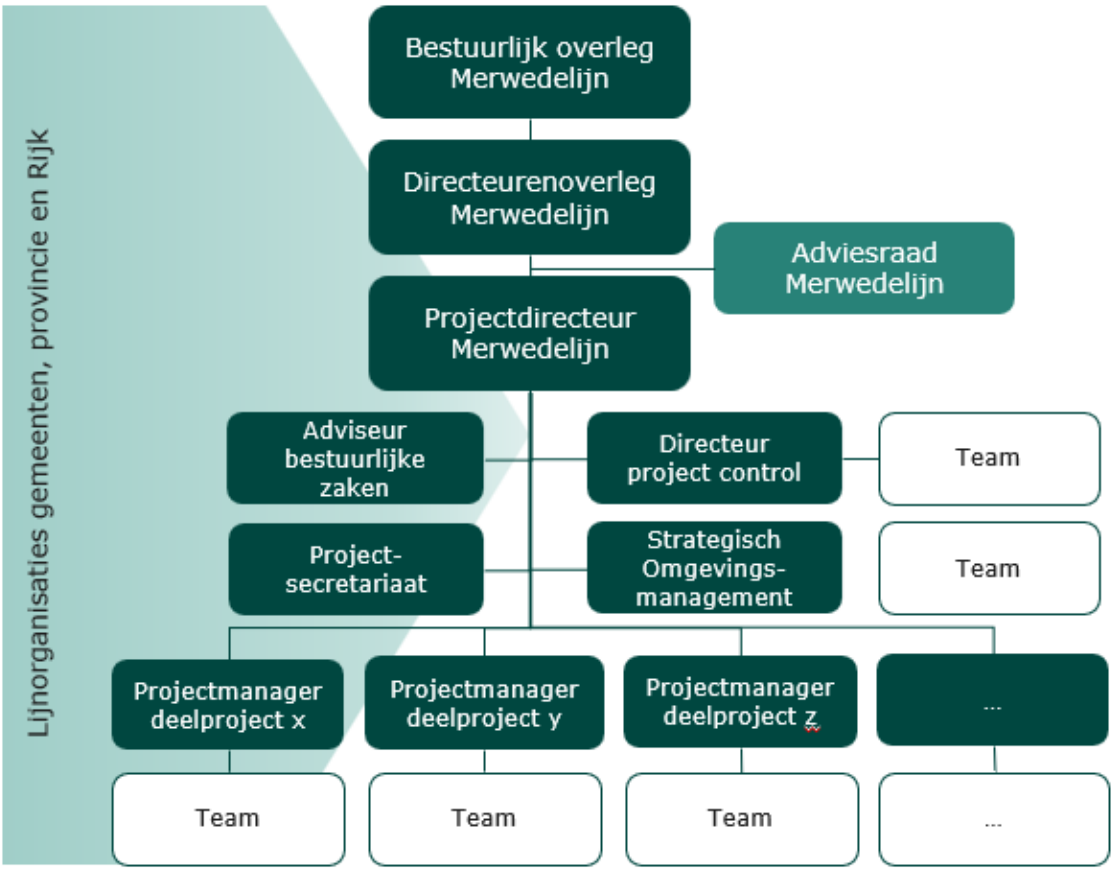
4.3 Projectorganisatie op hoofdlijnen

De projectorganisatie wordt aangestuurd door de projectdirecteur. De projectdirecteur wordt ondersteund door een kernteam dat in ieder geval bestaat uit een directeur projectbeheersing en een projectsecretariaat, eventueel aangevuld met een strategisch omgevingsmanager en een adviseur bestuurlijke zaken. De uitvoering van de Planning- en studiefase is belegd bij specifieke projectmanagers, die elk verantwoordelijk zijn voor een eigen onderdeel van het project. De invulling van deze deelprojecten en de verdere uitwerking van de projectorganisatie is een taak van de projectdirecteur en de directeur projectbeheersing. Het organogram geeft een mogelijke invulling van de uitwerking van de projectorganisatie ter illustratie. Hier wordt nu geen besluit over genomen.

Lijnorganisaties

De lijnorganisaties van de betrokken partijen, zoals beleid, assetmanagement, bevoegd gezag en vervoerders worden in ieder geval betrokken bij het inbrengen van eisen en wensen, het toetsen van producten en het uitvoeren van wettelijke taken. De wijze waarop de lijnorganisaties worden betrokken, is onderdeel van het uitgewerkte plan van aanpak van de projectorganisatie. De projectorganisatie vult de samenwerking met de lijnorganisaties aan het begin van de Planning- en studiefase in het uitgewerkt plan van aanpak in overleg met de lijnorganisaties verder in.

Figuur 6: Voorbeeld van een mogelijke inrichting van de projectorganisatie voor de planning- en studiefase



Adviesraad

Een adviesraad Merwedelijn wordt opgericht om op directie- en bestuurlijk niveau onafhankelijk advies uit te brengen over inhoud en proces van het project. De adviesraad brengt op verzoek van het DO en BO advies uit. Leden van de adviesraad komen van buiten de opdracht gevende organisaties en beslaan ten minste de volgende kennis- en ervaringsthema's:

- Spoorsystemen, inclusief veiligheid;
- Hoog stedelijke gebiedsontwikkeling in relatie tot inpassing van infrastructuur;
- Complexe publiek/publieke en publiek/private samenwerking.

4.4 Financieel mandaat

Voor een slagvaardige projectorganisatie is het nodig dat de projectdirecteur een financieel mandaat krijgt, passend bij de zwaarte van het project en de positie in de aanbestedende organisatie. De projectdirecteur krijgt een financieel mandaat binnen de gemeente Utrecht, omdat de gemeente Utrecht in de Plannings- en studiefase de rol van aanbestedende dienst op zich neemt.

Het financieel mandaat van de projectdirecteur Merwedelijn is gelijkwaardig aan het mandaat van de projectdirecteur Wervengebied en bedraagt € 1 mln. voor uitgaven binnen de begroting. Voor opdrachten van boven de € 1 mln. is de

goedkeuring van het DO Merwedelijn nodig en wordt voor de administratieve opdrachtverstrekking de mandaatregeling van de gemeente Utrecht gevolgd.

Het betreft een uitwerking op hoofdlijnen. In de projectopdracht aan de projectorganisatie dient de mandatering verder te worden aangescherpt, onder andere wie bevoegd is om welke besluiten te nemen. Deze uitwerking dient aan te sluiten bij de principes uit dit plan van aanpak op hoofdlijnen. De mandaatbesluiten zullen bij start van de planning en studiefase moeten zijn geregeld.

Opdrachten in het kader van de aanschaf van nieuw materieel vragen extra aandacht. De financiering hiervan ligt bij de provincie Utrecht. Uitwerking van de mandaatstructuur en administratieve procedure hiervoor wordt in samenspraak met de provincie opgenomen in de projectopdracht aan de projectorganisatie.

5 Projectbeheersing

Projectbeheersing geeft inzicht en overzicht, helpt om te anticiperen op ontwikkelingen en om overwogen keuzes te maken. De projectbeheersing op de beheersingsaspecten financiën, scope en risico's wordt hier op hoofdlijn toegelicht. Nadere uitwerking van deze en overige beheersaspecten vindt plaats in het uitgewerkt plan van aanpak.

Kaders voor het inrichten van de projectbeheersing zijn, naast de Bestuursovereenkomst, ook de 'Regeling risicovolle projecten' van de gemeente Utrecht, de 'Nota Investeren, waarderen, exploiteren' van de provincie Utrecht en de 'MIRT Spelregels' van het Rijk.

5.1 Financiële beheersing

Financieel kader

De financiële sturing vindt plaats op de integrale business case Merwedelijn. Dit is het investeringsbudget en daarnaast de kosten en opbrengsten van beheer & onderhoud en exploitatie.

Voor het realiseren van de scope is door de financierende partijen een taakstellend investeringsbudget van € 1.805 miljoen exclusief btw, prijspeil 2025 beschikbaar gesteld. Afspraken over dit budget en indexatie ervan zijn vastgelegd de Bestuursovereenkomst, daarin is opgenomen dat het Rijk conform BO MIRT afspraken (ENW/BSK-2019/233960, IENW/BSK-2022/271618, IENW/BSK-2025/277764) € 1.506 miljoen incl. btw (prijspeil januari 2026) bijdraagt, Utrecht en Provincie dragen ieder € 280 miljoen excl. btw (prijspeil januari 2025) bij en Nieuwegein draagt € 15 miljoen excl. btw (prijspeil 2025) bij. Kosten voor B&O en exploitatie worden gefinancierd door de Provincie Utrecht.

De kosten voor de Planning- en studiefase van het project zijn geraamd op 4,5 tot 5,4% van het taakstellend budget. Partijen dragen naar rato van hun bijdrage aan het taakstellend budget bij aan de kosten voor de Planning- en studiefase binnen deze bandbreedte. Dit bedrag zal via een besluit door raden en staten beschikbaar worden gesteld voor de planning en studiefase. Bijdragen worden jaarlijks, volgens de begroting van de projectorganisatie, tussen 1 en 15 januari van het betreffende jaar, door iedere partij uitgekeerd aan de aanbestedende dienst. In de voortgangsrapportage rapporteert de projectorganisatie over de kosten- en risico-ontwikkeling van de Planning en studiefase. Als keuzes moeten worden gemaakt waarbij werkzaamheden naar voren worden gehaald en daarmee bijvoorbeeld extra budget benodigd is voor de Planning en studiefase, zal besluitvorming hierover lopen via DO MWL, BO MWL naar raad en staten.

Ten laste van het investeringsbudget voor de planning en studiefase komen alle kosten die nodig zijn om de scope, zoals beschreven in artikel 4 'Scope' en art 12 'eigendom, exploitatie en beheer en onderhoud' van de BOK, voor de planning- en studiefase uit te werken.

De personele inzet vanuit de opdrachtgevende partijen om tot een bestuurlijke Projectbeslissing te komen zijn onderdeel van de projectkosten en komen ten laste van het taakstellend investeringsbudget. Dit geldt ook voor de kosten van huisvesting, kosten voor het opzetten en inregelen van de projectorganisatie, en de leges voor vergunningen. De personele inzet vanuit opdrachtgevende partijen wordt verrekend op basis van een integrale kostprijs (incl. overhead). Nadere specificatie van de verrekening van personele inzet, en de administratieve afhandeling hiervan leggen partijen vast in het plan van aanpak van de projectorganisatie. Projectorganisatie en opdrachtgevende partijen maken jaarlijks afspraken over de personele inzet die ten laste komt van het projectbudget. De projectorganisatie is verantwoordelijk voor de sturing op het projectbudget.

De interne kosten van opdrachtgevende partijen voor het begeleiden van besluitvorming in de eigen organisatie, het uitvoeren van reguliere toetsen van producten van de projectorganisatie zijn voor rekening van de betreffende partij. Deze komen niet ten laste van het taakstellend investeringsbudget

De kosten voor het voorbereiden van de inkoop van materieel moeten nog worden bepaald, dit is een onderdeel van de exploitatielasten. Deze kosten zijn voor rekening van de provincie Utrecht en vallen buiten het taakstellende investeringsbudget. In de projectopdracht zullen de afspraken over de kosten en financiering van de voorbereiding van de inkoop van materieel verder worden uitgewerkt.

De uitgewerkte kaders voor de financiële beheersing inclusief de omgang met fiscale risico’s worden opgenomen in de projectopdracht aan de projectorganisatie.

5.2 Scopebeheersing

In de bestuursovereenkomst is opgenomen hoe partijen omgaan met scopewijzigingen en bijbestellingen en de mogelijke (financiële) consequenties die daarbij horen. Voor het beheersen van de scope wordt een startdocument vastgesteld met de uitgangspunten voor scope van de Planning- en studiefase. Op basis van het nog op te stellen integrale schetsontwerp zal een baseline worden opgesteld die als basis voor de projectbeheersing geldt. Wanneer wijzigingen worden voorgesteld, wordt de impact op tijd, geld en kwaliteit daarvan in beeld gebracht. Het BO Merwedelijn besluit over scopewijzigingen.

Gedurende de looptijd dient het project steeds over een actuele baseline te beschikken. Deze bestaat uit de oorspronkelijke baseline aangevuld met de door het BO Merwedelijn vastgestelde wijzigingen. Bij de vaststelling van iedere ontwerpstap dient de baseline (en scope) opnieuw te worden vastgesteld door het BO.

5.3 Risicobeheersing

De risicobeheersing gaat over de integrale business case van de Merwedelijn. Keuzes over investeringen in de aanleg van de Merwedelijn kunnen een grote

impact hebben op de exploitatie en het beheer en onderhoud en moeten daarom in samenhang met elkaar worden gezien. Het beheersen van risico's gebeurt via de RISMAN- of een gelijkwaardige methode. Onder verantwoordelijkheid van de risicomanager wordt het risicodossier actueel gehouden en is er structureel aandacht voor monitoring en beheersing van de risico's. Daarnaast wordt gezorgd voor periodieke rapportages over de risico's aan DO, BO en Colleges, Raden en Staten.

De inrichting van het werkproces rondom de risicobeheersing wordt door de risicomanager nader uitgewerkt in de startfase van het project, in afstemming met de directeur (project)beheersing.

Risicoreservering ingepast werkend vervoersysteem

In het taakstellend budget zijn diverse risicoreserveringen opgenomen. Tijdens de Planning- en studiefase worden de kostenramingen regelmatig geactualiseerd op basis van nadere ontwerpkeuzes en informatie uit diverse onderzoeken. Onderdeel van deze actualisatie is de sturing op risico's. De projectorganisatie informeert het DO en BO Merwedelijn via de voortgangsrapportage over de wijzigingen in de risicoraming.

Als er door onvoorziene omstandigheden kostenstijgingen optreden voor de totale projectkosten die niet te vermijden zijn en die niet op verantwoorde wijze kunnen worden opgevangen door de risicoreserves, dan geldt de afspraak uit artikel 11 van de Bestuursovereenkomst.

Risicoreservering Planning- en studiefase

Voor de Planning- en studiefase is een kostenraming opgesteld met een bandbreedte van 4,5 tot 5,4% van het taakstellend budget. Op basis daarvan wordt 4,5% van het taakstellend budget voor de Planning- en studiefase beschikbaar gesteld aan de projectorganisatie. De bandbreedte van 0,9% van het taakstellend budget wordt als risicoreservering beschikbaar gesteld, maar mag pas na goedkeuring door het BO Merwedelijn worden ingezet door de projectorganisatie. De risicoreservering is bedoeld voor het opvangen van onvoorziene kosten die gemaakt moeten worden tijdens de Planning- en studiefase.

6 Bijlagen

A. Aandachtspunten uit de zienswijzen voor de Planning- en studiefase

B. Lessen Uithoflijn

Bijlage A: Aandachtspunten uit de zienswijzen voor de planning- en studiefase

Indieners vragen in de zienswijzen aandacht voor de verdere uitwerking van een aantal onderwerpen in de volgende fase, de planning- en studiefase. Deze worden verwerkt in het uitgewerkt plan van aanpak. Het gaat dan bijvoorbeeld om de volgende onderwerpen:

- Onderwerpen waar de indieners bezorgd over zijn (zie hierboven).
- Heldere en bindende afspraken met belanghebbenden uit de omgeving.
- De samenhang met het tweede deel van de Merwedelijn, (tempo van) gebiedsontwikkeling en de (auto)bereikbaarheid.
- Wens om een toekomstige doortrekking van de Merwedelijn naar de binnenstadsas mogelijk te maken.
- Bepalen van de het aantal haltes en de inpassing ervan tussen Utrecht Centraal en Europaplein.
- Mogelijk maken van toekomstige uitbereidingen van het spoornetwerk en het spoorverkeer niet te beperken.
- In de uitwerking van het beoordelingskader aandacht voor:
    - Sociale veiligheid voor fietser en voetganger als onderdeel van de beoordeling
    - Sociale veiligheid van de haltes.
    - Beleving van de openbare ruimte, bijvoorbeeld op ooghoogte.
    - Transfercapaciteit voor treinreizigers op Utrecht Centraal.
    - Veiligheid van het spoornetwerk.
    - Impact bouwverkeer voor de Merwedelijn op de bedrijfsvoering van bedrijven in de omgeving.
- Duidelijkheid over omgang met eventuele planschade en/ of nadeel door de tram
- Gedetailleerde analyse naar boven- en ondergrondse raakvlakken.
- Bouwfasering in combinatie met andere projecten.

Ook vragen indieners van zienswijzen om een samenwerking met de omgeving:

- Gebouweigenaren, beleggers, woningcorporaties, mobiliteitsbedrijf Merwede en de (op te richten) gebiedsvereniging Merwede.
- Gebruikers Beatrixtheater.

Bijlage B: Lessen Uithoflijn

In onderstaande tabel zijn de lessen van de Uithoflijn uit het rapport 'Projectevaluatie Uithoflijn' (Berenschot, september 2020) en het Rekenkamerrapport 'Samen sturen' (december 2018) opgenomen. Beide rapporten zijn adviezen aan het bestuur van provincie en gemeente Utrecht. De in de rapportage opgenomen lessen zijn door beide colleges omarmd en gelden daarmee als belangrijke input en toetsingskader voor de aanpak van complexe risicovolle projecten, zoals de Merwedelijn. Per les is aangegeven hoe dit is verwerkt in de Bestuursovereenkomst of het plan van Aanpak op hoofdlijnen. Veel lessen moeten nog worden uitgewerkt in de projectopdracht of het uitgewerkt plan van aanpak van de projectorganisatie. Ook is een aantal lessen vooral van toepassing op de aanlegfase.

	Aansturing		
Nr.	**Les Uithoflijn**	**Bron**	**Wijze waarop les in de aanpak op hoofdlijnen als bijlage bij de BOK is verwerkt**
1	Tramprojecten dienen uiteindelijk te resulteren in een tramsysteem dat passagiers vervoert. De scope van dergelijke projecten dient een werkend tramvervoerssysteem te zijn. Dat vraagt om een integrale aanpak, waarbij vanaf het begin aandacht wordt besteed aan het uiteindelijke beheer en ook de exploitatie van de tramdienst (vervoer). Om deze aandacht goed te borgen zou een vertegenwoordiging van zowel de (toekomstig) beheerder, als de (toekomstig) exploitant een stevige en eigenstandige positie moeten hebben in het project, bijvoorbeeld op management- of directieniveau. Naast de borging van het belang van beheer en exploitatie in het project, dient er ook iemand eindverantwoordelijk te worden gemaakt voor het hele systeem (projectfasen voorbereidende besluitvorming en opbouw- en specificatie).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	In het Plan van Aanpak op hoofdlijnen is de complete scope opgenomen, zowel de investeringen in de infrastructuur, inpassing in de omgeving als de integrale business case voor exploitatie (inclusief inkoop materieel), beheer en onderhoud. In de governance is de provincie als opdrachtgever richting de (toekomstige) exploitant en beheerder vertegenwoordigd in het BO MWL en DO MWL. In de projectopdracht aan de projectorganisatie zal de wijze van integrale sturing op het werkend vervoersysteem worden uitgewerkt, evenals de wijze waarop de exploitant en beheerder op managementniveau gepositioneerd worden in de projectsturing.
2	Elk project heeft raakvlakken met aanpalende projecten die niet direct binnen de scope van het project zelf vallen. Deze raakvlakken dienen zo concreet mogelijk te worden gespecificeerd, zodat onder meer duidelijk wordt wat dit betekent voor het besluitvormingsproces. Projecten die randvoorwaardelijk zijn, dienen goed verbonden te worden met governance (projectfasen voorbereidende besluitvorming en opbouw- en specificatie).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	De raakvlak projecten zijn benoemd en voor de belangrijkste (gebiedsontwikkeling GMR) is op hoofdlijnen aangegeven hoe het besluitvormingsproces werkt. In de projectopdracht zullen deze kaders verder aangescherpt worden.

3	Als in een langdurig project sprake is van een verandering van opdrachtgeverschap, maak dan gebruik van dit momentum om zo nodig zaken te herijken, bijvoorbeeld over de governance-afspraken, planning, ramingen en verdelingsvraagstukken (inclusief financiën) (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Niet van toepassing voor PvA op hoofdlijnen. Wel opnemen in projectopdracht dat PvA geactualiseerd moet worden als er relevante wijzigingen in aanpak optreden (governance, etc). In de bestuursovereenkomst bij het projectbesluit zullen partijen sowieso moeten beoordelen of de governance voor de realisatiefase moet worden aangepast.
4	Overweeg om bij een groot en complex project de stuurgroep minder kwetsbaar te maken door van elke opdrachtgevende organisatie twee bestuurders te benoemen. Hiervoor kunnen twee redenen zijn: (1) de complexiteit kan dermate groot zijn dat het project binnen de portefeuilles van meerdere bestuurders valt. Aanhaken van die bestuurders draagt bij aan het bestuurlijk draagvlak en het managen van raakvlakken met andere projecten of dossiers, (2) bestuurlijk toezicht van meerdere bestuurders per opdrachtgever, vanuit verschillende perspectieven, verkleint politiek-bestuurlijke risico's (projectfasen voorbereidende besluitvorming en opbouw- en specificatie).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Dit is onderdeel van het advies over de governance van Siebe Riedstra, en overgenomen in het Plan van Aanpak op hoofdlijnen. In de projectopdracht zal de bezetting van BO MWL en DO MWL verder worden uitgewerkt, waarbij ook expliciet aandacht zal zijn voor de voorzitter van het BO MWL en DO MWL.
5	Overweeg om, onder de stuurgroep die bestuurlijk opdrachtgever is, een ambtelijk opdrachtgeversoverleg in te stellen wanneer er meerdere opdrachtgevers zijn. Vanuit dit overleg kan de projectdirecteur eenduidig worden aangestuurd. Op deze wijze ontstaat er ook een duidelijke scheiding tussen de rollen en verantwoordelijkheden van de bestuurlijke opdrachtgevers, ambtelijke opdrachtgevers en de opdrachtnemer (projectdirecteur) (projectfase voorbereidende besluitvorming).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onder het BO MWL is een DO MWL ingericht met directeuren van de opdrachtgevende organisaties. Ook is opgenomen dat de projectdirecteur niet rechtstreeks, zonder afstemming met het DO, mag schakelen met het BO MWL. Daarmee geldt het DO MWL als ambtelijk opdrachtgever voor de projectdirecteur.
6	Probeer leveranties die essentieel zijn voor een project zoveel mogelijk binnen het project te beleggen. Pak de uitvoering van het project zoveel mogelijk integraal op. Als de leveranties buiten het project worden gelegd, is het belangrijk dat deze leveranties goed verbonden worden aan het project en de projectorganisatie. Bijvoorbeeld met heldere overlegstructuren en afspraken over planningen, technische eisen, wijzigingen (projectfase opbouw- en specificatie).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Voor de planning en studiefase is de scope een ingepast werkend vervoersysteem, dit is dus inclusief materieel, de noodzakelijke systemen, de inpassing op maaiveld, en ontsluiting van de haltes. De aansturing van het integrale ingepaste werkend vervoersysteem is belegd bij de projectorganisatie.

7	Stel een adviesraad in met deskundigen van buiten die ambtenaren en bestuurders gevraagd en ongevraagd van advies kunnen dienen. De vragen aan de adviesraad dienen bij voorkeur zo concreet mogelijk te zijn, zodat het advies direct bruikbaar is. Voorkom dat de adviesraad in een politieke constellatie komt. Daarom dient de adviesraad geen adviezen uit te brengen aan staten en raden. (Projectfase voorbereidende besluitvorming).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Voorstel voor een adviesraad is opgenomen in het PvA op hoofdlijnen. Uitwerking en de invulling van de adviesraad is onderdeel van de projectopdracht.
8	Heb naast de technische aspecten waar het project zich vanzelfsprekend mee bezig houdt, ook nadrukkelijk aandacht voor de bestuurlijke context waarin het project tot stand komt. Besteed in het bijzonder aandacht aan het begrijpelijk communiceren van technische informatie aan bestuur en politiek. Stel zo nodig hiervoor een aparte medewerker aan die de technische wereld kan vertalen naar de bestuurlijke. Maak de informatie voor de bestuurder behapbaar. Vraag de bestuurder concreet naar de verwachtingen: hoe, waarover en de mate van detaillering waarover de bestuurder geïnformeerd wil worden (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Is nog niet zo expliciet opgenomen in het PvA op hoofdlijnen. Zal verder worden uitgewerkt in de projectopdracht.
9	Zorg dat aan het begin van het project duidelijke afspraken worden gemaakt over verhoudingen, rolverdelingen, verantwoordelijkheden en omgang met kosten en risico's. Leg die afspraken op een duidelijke manier vast. Beschrijf ook de procedure waarmee, als zich in de loop van het project vraagstukken aandienen waarvan niet direct duidelijk is hoe ze kunnen worden opgelost, partijen samen op korte termijn tot oplossingen of nieuwe afspraken kunnen komen. Schuif zaken die onduidelijk zijn in de samenwerking niet te lang vooruit maar probeer ze tijdig en op het juiste niveau op te lossen (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	In de Bestuursovereenkomst en het plan van aanpak zijn de verhoudingen, verantwoordelijkheden, rolverdelingen en omgang met kosten en risico's op hoofdlijnen beschreven. Dit zal verder uitgewerkt worden in de projectopdracht en het uitgewerkte plan van aanpak van de projectorganisatie.
10	Managen van complexe projecten is mensenwerk, zorg voor goede samenwerking en besteed daar in het begin van een project veel aandacht aan. Investeer continu in de intermenselijke relaties.	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Heeft in het plan van aanpak op hoofdlijnen geen expliciete plek gekregen. Dit zal worden uitgewerkt in de projectopdracht.

11	Presenteer aan de Raad en de Staten bij de besluitvorming over de start van een groot project een complete en realistische raming van alle kosten, zodat zij in het kader van hun budgetrecht de kosten en baten goed tegen elkaar af kunnen wegen. Betrek daarbij ook de kosten van relevante nevenprojecten, die nodig zijn voor de realisatie van het project.	Samen sturen, rekenkamer 2018	In de kostenraming zijn diverse opslagpercentages opgenomen voor onderwerpen die nog geraamd kunnen worden. Daarbij is rekening gehouden met de integrale scope. Daarnaast is gerekend met de P85 waarde. Voor deze fase geeft dit het meest realistische beeld van de kosten. De projectorganisatie krijgt als opdracht mee om de complete business case te monitoren en daarover te rapporteren in de voortgangsrapportages.
12	Neem bij een groot project dat ontwikkeld wordt in een complexe omgeving, extra ruimte op in de planning en het projectbudget voor tegenvallers; niet alleen voor onvoorziene omstandigheden binnen het project, maar ook voor ontwikkelingen buiten de scope van het project, die de kosten en planning kunnen beïnvloeden.	Samen sturen, rekenkamer 2018	In de planning voor de planning en studiefase is rekening gehouden met extra ruimte in de planning en projectbudget. Hierdoor is de mijlpaal ook op 2030/2031 gezet, en kunnen partijen nu al voorsorteren op aparte afspraken voor het planproces Galecopperzoom.
13	Werk aan het begin van een groot project het gekozen sturingsmodel éénduidig uit en pas het consequent toe. Leg helder vast wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Bewaak dat tijdens de uitvoering van het project volgens de afspraken wordt gewerkt en zorg dat periodiek wordt nagegaan of de afspraken nog steeds passend en toereikend zijn. Zorg hierbij voor een goede verslaglegging.	Samen sturen, rekenkamer 2018	In het plan van aanpak op hoofdlijnen is de integrale sturing op hoofdlijnen uitgewerkt. Hierbij is ook meegenomen dat deze governance voor de gehele looptijd van het project kan gelden. In de bestuursovereenkomst bij het projectbesluit zullen partijen moeten beoordelen of de governance voor de realisatiefase moet worden aangepast. In de projectopdracht zullen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op een dieper niveau worden uitgewerkt.
14	Zorg binnen het sturingsmodel dat de verschillende rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer gescheiden blijven en voorkom in de portefeuilleverdeling dat bestuurders bij zulke grote projecten meerdere rollen vervullen. Alleen zo kunnen ‘checks and balances’ gegarandeerd worden. Zorg dat bij de bestuurlijke bezetting van een besluitvormend orgaan als de Stuurgroep alle relevante bestuurlijke verantwoordelijken aan tafel zitten, opdat een goede informatievoorziening is geborgd en volledige integrale besluiten genomen kunnen worden.	Samen sturen, rekenkamer 2018	In het BO MWL zijn alle betrokken partijen op op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd. In de governance is duidelijk aangegeven hoe de besluitvorming plaatsvindt. In de projectopdracht zullen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op een dieper niveau worden uitgewerkt.

15	Hanteer consequent het gekozen sturingsmodel ‘Samen sturen’ en volg bij de onderlinge samenwerking steeds de ‘beste voor het project’-principes, gelet op het gezamenlijke en maatschappelijke belang van dit project. Bespreek periodiek relevante nevenprojecten die de planning en de risico’s van het eigen project raken. Zorg voor inzicht in de planning en risico’s van deze projecten en wees open in de samenwerking.	Samen sturen, rekenkamer 2018	In de governance op hoofdlijnen is rekening gehouden met samen sturen. Daarbij is ook gekeken hoe raakvlakprojecten en nevenprojecten zo integraal mogelijk aangestuurd worden en of hoe de governance van deze raakvlak- of nevenprojecten ingericht wordt.
16	Zorg voor borging van de opvolging van adviezen. Bij de inrichting en uitvoering van grote projecten als de Uithoflijn zijn (ongevraagde) adviezen van bijvoorbeeld een Adviesraad van groot belang. Daarom is het goed dat bij grote projecten altijd een adviesraad wordt ingesteld. De Stuurgroep en de Directieraad dienen vast te leggen hoe over adviezen en aanbevelingen wordt besloten en concrete afspraken te maken wie voor opvolging verantwoordelijk is. Vooraf dient vastgelegd te worden dat adviezen die het sturingsmodel of de uitvoering, planning en kosten van het project raken, in ieder geval altijd met de Raad en de Staten worden gedeeld. De voortgang daarvan dient actief in de Stuurgroep en de Directieraad te worden bewaakt.	Samen sturen, rekenkamer 2018	Zie ook onder punt 7. In de projectopdracht wordt opgenomen hoe over de adviezen en aanbevelingen wordt besloten. Deze due diligence op de geleerde lessen van de Uithoflijn zal ook onderdeel worden van de projectopdracht en in de vervolg plannen van aanpak.
17	Zorg ervoor dat de integrale projectplanning en de voortgangsrapportages zijn samengesteld op basis van alle noodzakelijke integrale voortgangsinformatie over het volledige grote project. Bewaak de afspraken over de informatievoorziening en evalueer periodiek of de informatie-voorziening nog adequaat is.	Samen sturen, rekenkamer 2018	De integrale projectplanning wordt in de komende fase verder uitgewerkt. Deze les zal bij de uitwerking worden meegenomen.
18	Zorg voor een realistische, tijdige en consistente opstelling van de omvang en voortgang van een groot project v.w.b. de planning, kosten(ontwikkeling) en risico’s aan de Raad en de Staten.	Samen sturen, rekenkamer 2018	In het plan van aanpak op hoofdlijnen is opgenomen dat de Raad en Staten sowieso jaarlijks worden geïnformeerd over de voortgang van het project. Onderdeel daarvan zijn de ontwikkeling van kosten, planning en risico's.
19	Zorg dat de Raad en de Staten voor hen relevante adviezen van de Adviesraad ontvangen, zodat ook op deze wijze inzicht kan worden verkregen in de voortgang van het groot project.	Samen sturen, rekenkamer 2018	Zal worden opgenomen in de projectopdracht en ook in de opdrachtomschrijving van de adviesraad
20	Zorg dat voortgangsrapportages binnen een maand aan de Raad en de Staten gestuurd worden.	Samen sturen, rekenkamer 2018	Zal in de projectopdracht als proceseis aan de projectorganisatie worden opgenomen.
21	Zorg dat vanaf de start van een gezamenlijk groot project de informatievoorziening aan de Raad en de Staten gelijktijdig en gelijksoortig plaatsvindt.	Samen sturen, rekenkamer 2018	Hier is tijdens de MIRT verkenning OV & Wonen al opgestuurd en zal worden doorgetrokken in de planning en studiefase van de Merwedelijn. Zal als proces worden opgenomen in de projectopdracht.

	Projectorganisatie		
Nr	**Les voor de toekomst**	**Bron**	**Wijze waarop les in de aanpak op hoofdlijnen als bijlage bij de BOK is verwerkt**
1	Vestig de projectorganisatie op één locatie op afstand van de opdrachtgevende organisaties en positioneer de projectorganisatie qua hiërarchie ook op afstand. Dat wil zeggen: niet in de lijn van één van de opdrachtgevende organisaties, zodat de projectorganisatie zich zo onafhankelijk mogelijk kan focussen op het project (projectfase voorbereidende besluitvorming)	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Projectorganisatie voor de planning en studiefase wordt een zelfstandige organisatie, administratief ondergebracht bij de gemeente Utrecht. Inhoudelijke sturing vindt plaats via de goverance Merwedelijn. De administratieve uitwerking binnen de gemeente Utrecht wordt in de projectopdracht opgenomen.
2	Zorg echter wel voor en investeer in een continue verbinding van de projectorganisatie met andere organisaties waar ook gewerkt wordt aan het project. Wat daarbij kan helpen is het (deels) bemensen van de projectorganisatie met medewerkers van de opdrachtgevende organisaties op basis van detachering. Waak ervoor dat deze medewerkers het projectbelang vooropstellen en niet acteren in het belang van de organisatie waar zij formeel in dienst zijn (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	De intentie van de regio is om de projectorganisatie deels ook te bemensen met eigen medewerkers, dit zal concreet worden gemaakt in de projectopdracht (volgende fase)
3	Als ‘een projectorganisatie op afstand’ bij ondersteunde organisatorische, personele en financiële processen afhankelijk blijft van een ‘moederorganisatie’, dan is het raadzaam hiervoor een vast aanspreekpunten te organiseren bij de ‘moederorganisatie’.	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Wordt onderdeel van de uitwerking in de projectopdracht.
4	Als in de lijn hulpconstructies worden ingericht zoals werkgroepen, maak dan voor iedereen duidelijk wat het doel is hiervan en welke bijdrage de werkgroep aan het project dient te leveren. Zorg dat de juiste personen aan de werkgroepen deelnemen en maak duidelijk welk mandaat de werkgroepleden dienen te hebben. Communiceer duidelijk aan de werkgroep welke input verwacht wordt en geef terug wat er met hun input is gedaan (alle projectfasen)	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
5	Richt de projectorganisatie met duidelijk te onderscheiden eenheden in, zoals enkele inhoudelijke eenheden, maar ook (afzonderlijke) eenheden die gaan over bestuurlijke en strategische zaken (zodat er voldoende aandacht is voor politiek-bestuurlijke sensitiviteit) en bedrijfsvoering en contractering (projectfase voorbereidende besluitvorming)	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
6	Dergelijke infrastructurele projecten bestaan uit verschillende fasen. Niet bij elke fase is dezelfde samenwerkingscultuur passend. Zo past bij de aanbestedingsfase een meer gesloten cultuur van de projectorganisatie, terwijl andere fasen meer gericht moeten zijn op samenwerking met anderen	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.

	en daarom van de projectorganisatie een meer open cultuur vereisen. Sluit daarom de samenwerkingscultuur aan op projectfase. Toets regelmatig of de cultuur nog past bij de projectfase, wees niet bang om interventies te doen die een cultuurverandering ten doel hebben (alle projectfasen).		
7	De focus bij infrastructurele projecten is vaak erg technisch inhoudelijk en resultaatgericht. Daardoor bestaat de kans dat er onvoldoende aandacht is voor de manier waarop de onderlinge samenwerking verloopt. Het is daarom belangrijk om expliciet oog te hebben voor de zachte kant van managementvaardigheden en de cultuur binnen de projectorganisatie. Creëer momenten voor individuele én gezamenlijke reflectie. Intervenieer direct bij minder goedlopende samenwerkingen en slechte onderlinge relaties (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.

	Projectmanagement		
Nr	**Les voor de toekomst**	**Bron**	**Wijze waarop les in de aanpak op hoofdlijnen als bijlage bij de BOK is verwerkt**
1	Creëer in de voorbereidende besluitvorming en in de opbouw en specificatie duidelijkheid over de scope van de projectorganisatie, zodat taken en verantwoordelijkheden tijdig en volledig in beeld worden gebracht (projectfasen voorbereidende besluitvorming en opbouw- en specificatie).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	In het plan van aanpak is de integrale scope voor het ingepaste werkend vervoersysteem opgenomen. De projectorganisatie, DO MWL en BO MWL zijn verantwoordelijk voor de sturing hierop.
2	Breng aan het begin van het project de raakvlakken in beeld en richt hier een managementproces op in. Zorg ervoor dat het hele managementsysteem (risico's, financiën, planning, informatievoorziening) is gericht op de scope van het hele project (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Raakvlakken en governance voor de grootste raakvlakprojecten zijn opgenomen in PvA op hoofdlijnen. Overige raakvlakken worden onderdeel van projectopdracht en uitgewerkte plan van aanpak.
3	Richt een goed eisenbeheersysteem in op basis van het programma van eisen, waarin ook de veiligheidsverantwoording is gewaarborgd en houdt dit gedurende het project goed bij (alle projectfasen)	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
4	Stel tijdig een integrale planning op. Overweeg daarbij om twee soorten integrale planningen te hanteren: één op bestuurlijk niveau en één op uitvoerend niveau. In de bestuurlijke planning wordt een centrale tijdsbuffer opgenomen. De planning op uitvoerend niveau wordt gehanteerd als intern sturingsinstrument voor de projectorganisatie en contractpartijen, zodat	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.

	strak op de uitvoerende werkzaamheden kan worden gestuurd. Risico's kunnen worden ondervangen vanuit de centrale tijdsbuffer (projectfase opbouw en specificatie).		
5	Wanneer er nog geen uitsluitsel bestaat over de omvang van de kosten, wordt dit als een PM (pro memorie) -post opgenomen in de kostenraming of begroting. In regel kent elk infrastructureel project PM-posten. Omdat het lastig is om in te schatten wat de hoogte van deze post is, brengt dit het risico met zich mee dat de invulling hiervan te lang wordt uitgesteld. Dit kan worden voorkomen door vaste inventarisatiemomenten op te nemen in de planning. Deze momenten dienen ervoor om te beoordelen of de invulling van een PM-post mogelijk is (projectfase opbouw- en specificatie)	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	In de kostenraming bij het voorkeursbesluit zijn alle bekende posten ofwel geraamd, of zijn opslag percentages gehanteerd. Daarnaast is een object overstijgende risicoreservering opgenomen. In de projectopdracht zal specifieke aandacht zijn voor de wijze/frequentie waarop de kostenraming gemonitord en geactualiseerd moet worden
6	Voorkom vertraging in de informatievoorziening. Rapporteer frequent en informeer directeur, directieraad en stuurgroep tijdig over problemen en niet pas wanneer de oplossing voor handen is. Zorg ervoor dat de informatie zelfstandig leesbaar is en aansluit bij de kennis van de ontvanger (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
7	Zorg dat de contractvorm past bij de uit te voeren werkzaamheden, de invloedssfeer van de aannemer en de afhankelijkheden van andere partijen. Aandachtspunten zijn onder meer de goede contractvorm en aanbestedingsstrategie. Zorg bij het uitzetten van meerdere aanbestedingscontracten voor een goede verbinding tussen deze contracten (projectfase aanbesteding).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Wordt onderdeel van de contract en aanbestedingsstrategie voor de Planning en studiefase.
8	Zorg voor een goede relatie met de (onder)aannemers. Blijf met elkaar in gesprek en voorkom juridificering. Juridificering leidt vaak tot vertraging en dat leidt weer tot extra kosten (projectfase aanbesteding).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
9	Bij infrastructurele projecten worden er vaak veel externe projectmedewerkers ingehuurd. Bij de inhuur van externe projectmedewerkers is, zeker bij langlopende projecten, de kennisborging in het organisatiegeheugen een aandachtspunt. Dit komt doordat de omloopsnelheid van personeel hoger is dan bij medewerkers met een vast dienstverband bij de projectorganisatie of opdrachtgever. Maak het daarom in ieder geval mogelijk om externe projectmedewerkers tot en met het einde van de looptijd van het project in te huren op basis van openbaar aan te besteden mantelcontracten (projectfase aanbesteding).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	De intentie van de regio is om de projectorganisatie deels ook te bemensen met eigen medewerkers, dit zal concreet worden gemaakt in de projectopdracht (volgende fase)

	Organisatie en communicatie		
Nr	**Les voor de toekomst**	**Bron**	**Wijze waarop les in de aanpak op hoofdlijnen als bijlage bij de BOK is verwerkt**
1	Hanteer de systematiek van BLVC-plannen (bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie) als basis voor een zorgvuldige omgang met de omgeving (projectfasen bouw infrastructuur en productiematerieel, testbedrijf en proefbedrijf).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Projectfasering is expliciet onderdeel van de scope planning en studiefase. De wijze waarop en de diepgang waarmee de projectfasering moet worden uitgewerkt is onderdeel projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak. Evenals de wijze van communicatie met de omgeving.
2	Stel een toegankelijk klachtensysteem in waarbij snel en adequaat wordt gereageerd. De verantwoordelijkheid hiervoor kan eventueel bij de aannemer worden belegd (projectfasen: bouw infrastructuur en productiematerieel, testbedrijf en proefbedrijf).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Les voor de realisatielegfase.
3	Zorg voor een gelijkwaardige relatie met de belangrijkste stakeholders. Richt duidelijke overlegstructuren met hen in en zorg dat de lijnen verder kort en informeel zijn (projectfasen: voorbereidende besluitvorming en opbouw- en specificatie).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
4	Maak (vooraf) duidelijke afspraken met stakeholders, onder andere over een goede gezamenlijke afhandeling van oplossingen voor ad hoc problemen, inclusief de verdeling van de gemaakte kosten hiervoor (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
5	Stem de externe communicatie over het project, door de verschillende aan het project deelnemende organisaties en de projectorganisatie, goed op elkaar af (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
6	Bouw vroegtijdig in het project een goede relatie op met journalisten, zodat hier ook later in het project op terug kan worden gevallen. Communiceer proactief over het project met concrete en positieve voorbeelden, zoals de simulatie (experience based communicatie) (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.
7	Realiseer dat negatieve media-aandacht grote negatieve impact kan hebben op medewerkers en neem hierop actie richting media, maar ook richting de betreffende medewerkers. Zorg voor een snelle reactie bij negatieve media-aandacht (alle projectfasen).	Projectevaluatie Uithoflijn, Berenschot 17 sept 2020	Onderdeel van de projectopdracht en uitgewerkt plan van aanpak.