
Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 7997

**SPRONG IN HET DUISTER ?
lange termijn ontwikkelingen in het
vervoersplanologisch onderzoek**

Bundeling van
bijdragen aan
het colloquium
gehouden te
Amsterdam op
27 - 28 november
1997

Redactie
B. Egeter
N. Kalfs

Deel 1

Sameo werken **aan** de bereikbaarheid van het Utrecht **Centrum** Project.

D.H. van Egeraat, **DynaVision** Management Consultancy

E.C.M. Keyzers, Dienst Stadsontwikkeling gemeente Utrecht

Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Inleiding: aanleiding, doel en leeswijzer	
1.1. Het Utrecht Centrum Project	2
1.2. Aanleiding en doel	2
1.3. Leeswijzer	2
2. De belanghebbenden: van divergentie naar convergentie	3
2.1. Divergerende wensen rond de bereikbaarheid van UCP	3
2.2. Een nadere analyse van de belangen	3
2.3. Een uitweg uit de impasse	3
2.4. Overige belanghebbenden	5
3. Probleemstelling	7
3.1. De drie probleemgebieden	
3.2. De verschillende wijzen van denken	7
4. Oplossingsrichtingen	9
4.1. Fysieke bereikbaarheid	9
4.2. Het bereikbaarheidsimago	9
4.3 Kwaliteit van de besluitvorming	10
5. Drie actielijnen	11

Samenvatting

Samen werken aan de bereikbaarheid van het Utrecht Centrum Project

Het Utrecht City Project (UCP) **zal** tot ver in de 21^{ste} eeuw **moeten** concurreren met andere, hoogwaardige **winkel-, werk-, congres-** en recreatiecentra. Het hoogwaardig karakter van UCP vraagt een hoogwaardige bereikbaarheid. Het garanderen daarvan op het mobiliteitsknooppunt dat Utrecht traditioneel is vergt een hoogwaardige, innovatieve aanpak. Er **gebeurt** fysiek veel voor de bereikbaarheid van UCP. Niettemin is de bereikbaarheid van UCP vanuit klant-perspectief nog onderbelicht gebleven. Terwijl juist en alleen de klant het succes van UCP **zal** bepalen. Bovendien zal -bij groeiende schaarste van mobiliteit- juist de kwaliteit van de bereikbaarheid steeds belangrijker concurrentiefactor voor UCP **worden**.

Bereikbaarheidsproblemen **worden** door de partners die het UCP **willen** ontwikkelen nu gezien op het vlak van de fysieke bereikbaarheid, het imago en de kwaliteit van de besluitvorming. Een **gezamenlijke** koers voor hoogwaardige bereikbaarheid van UCP is voor **alle** UCP-partners van **vitaal belang**: met twee kritische succesfactoren. Ten eerste: of de UCP-partners **elkaar** vinden vanuit een visie op het eigen **belang** op **lange** termijn ■ de termijn waarop UCP gerealiseerd **zal** zijn. Ten tweede: of zij het op korte termijn eens kunnen **worden** over de condities waaronder zij hun gemeenschappelijk **belang** op **lange** termijn gestalte kunnen **geven**. **Succes** straks vergt **actie** nu. Daarvoor is voldoende strategisch perspectief aangetroffen. De kern is: het ontwikkelen van de UCP-bereikbaarheid vanuit niet alleen stedenbouw- en verkeerskundige perspectief, maar ook vanuit de invalshoek van klantgerichte dienstverlening. Dit **heeft** consequenties voor rolverdeling, regie en instrumentatie. Voorwaarde die UCP-partijen daaraan verbinden is **wel**, dat '**geen** oude schoenen **worden** weggegooid, voordat men nieuwe **heeft**'.

Summary

Co-operating on the accessibility of the Utrecht City Project

The Utrecht City Project (UCP) **will** have to compete with other, high-quality shopping, office conference and **recreation** centres far into the 21st century. **Physically, great** deal is being done to increase the accessibility of UCP. Nonetheless, its accessibility from the customer's perspective remains underexposed, while it is the customer alone who will determine the success of UCP. Furthermore, in a context of decreasing mobility, the quality of accessibility will become an increasingly important selling point for UCP.

Accessibility problems are currently viewed by the partners from the perspective of physical **accessibility**, image and the quality of decision-making. It is essential for all UCP partners to follow the same path towards high-quality accessibility. There are two critical success factors. Firstly, will the UCP partners be able to combine their collective and individual interests in the long term ■ the term in which UCP will be realized? Secondly, will they be able to come to an agreement in the short term about the conditions under which they can shape their joint interests in the long term? Future success requires action now.

During talks, it emerged that there is sufficient strategic perspective with respect to these **success** factors. The key is to ensure the accessibility of UCP from the point of view of **customer-friendly** service rather than just from an urban development and traffic perspective. This has consequences for the division of roles, direction and instrumentation. One of the conditions stipulated by the UCP **partners** is that 'the old should not be thrown out before we have the new'.

The high-quality character of UCP demands excellent accessibility, a level of **accessibility** that can only be achieved in Utrecht, traditional hub of mobility, if the parties involved adopt a **high-quality** innovative approach. During talks, the main stakeholders in the area also displayed positive attitudes to that effect.

1. Het waarom van een plan van aanpak voor de bereikbaarheid van het Utrecht Centrum Project.

1.1. Het Utrecht Centrum Project

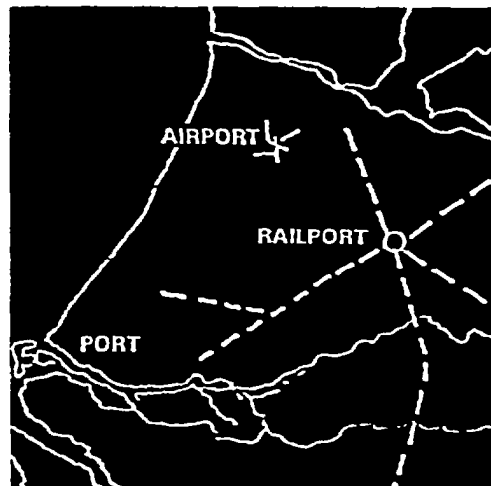
In Utrecht, één van de vervoerknooppunten in Nederland (zie figuur 1), wordt het Utrecht Centrum Project (UCP) ontwikkeld. Het UCP is een ambitieus concept voor de hoogwaardige herontwikkeling van:

- het **centraal** station: het grootste openbaar vervoer knooppunt van Nederland;
 - Hoog Catharijne: het grootste overdekte winkelcentrum van Nederland;
 - de **openbare** ruimte in en rond **dit** nu betrekkelijk onaangenaam gebied.
- Daarnaast zal de Jaarbeurs, gelegen juist ten **westen** van het Centraal Station, via het UCP een betere verbinding met de historische binnenstad van Utrecht krijgen.

Centraal in het UCP ligt Utrecht Centraal Station. Dit station zal compleet **worden** vernieuwd, waarbij er voor alle openbaar vervoer-modaliteiten een plaats onder één dak zal **worden** gevonden. Op die wijze komt een compact openbaar vervoer knooppunt tot stand dat **goed** is ingericht voor de enorme vervoersstromen die er verwerkt zullen gaan **worden**. Naast het huidige treinstelsel en stads- en streekvervoer, zal immers de HSL Utrecht CS aandoen, wordt Randstadspoor geïntroduceerd het wordt het regionale busvervoer omgevormd tot een netwerk van Hoogwaardige Openbaar Vervoerverbindingen. Utrecht CS is daarmee in 2015 **goed** voor 75 miljoen reizigers per jaar, 1,5 **maal** zoveel **als** het aantal reizigers dat Schiphol mag verwerken.

Naast een compleet andere inrichting van het openbaar vervoerknooppunt, omvat het UCP een groot programma. Er **worden** ruim 350.000 m2 kantoren, bijna 2000 woningen en bijna 50.000 m2 winkels toegevoegd, met de bedoeling die in de periode tot 2012 te realiseren. Verder vindt een uitgebreide ontwikkeling van leisure-activiteiten op het Jaarbeursterrein plaats.

figuur 1. Utrecht: een van de Nederlandse vervoerknooppunten.



1.2. Aanleiding en doel

Rekening houdend met dit programma en het compleet vernieuwde openbaar vervoer, **zal** na realisering van het UCP er een zeer gunstige verdeling van de vervoerwijzekeuze zijn ontstaan: 25% verkiest de auto (nu **30%**), 30% reist met openbaar vervoer (nu 25%) en 45% met de **fiets**. Ondanks deze gunstige modal split op deze A-lokatie, is er absoluut gezien sprake van elke dag zo'n 15.000 extra autoritten van en naar het UCP.

De inrichting van het UCP vereist ten aanzien van de bereikbaarheid dus **wel** wat meer dan uitsluitend een interne ontsluitingsstructuur en parkeergelegenheid die goed zijn aangehaakt op het stedelijk hoofdwegennet en het rijkswegennet. Daarbij komt het niet alleen **aan** op het faciliteren van de verschillende vervoerwijzen, waar we in Nederland uitstekend toe in staat zijn. Het komt meer nog **aan** op het organiseren van de bereikbaarheid opdat verkeersstromen en daarmee de **leefbaarheid** in zo goed mogelijke **banen worden** geleid. Bijzonder daarbij is dat de vier partners die het UCP ontwikkelen, de gemeente Utrecht, de Jaarbeurs, Winkel Beleggingen Nederland en de **NS**, op dit moment **allen** een andere visie op mobiliteit en bereikbaarheid hebben. Waar het **gemeenschappelijk** verkeers- en vervoersbeleid gestoeld is op het niet onnodig faciliteren voor autoverkeer, zijn de private partners van mening dat autobereikbaarheid voorop dient te gaan. Deze ogenschijnlijke tegenstelling was mede aanleiding voor het opstellen van een plan van aanpak voor de bereikbaarheid. Oogmerk daarvan is gezamenlijke bewustwording van elkaars belangen en van de noodzaak van een duurzaam bereikbaar UCP. Daarom heeft de gemeente Utrecht **DynaVision** Management Consultancy verzocht een Plan van Aanpak op te stellen voor de bereikbaarheid van het Utrecht **Centrum** Project (UCP). Aanleiding hiervoor was een door de gemeente georganiseerde brainstorm met de andere UCP-partijen (Jaarbeurs, NS Vastgoed en WBN) en een aantal direct bij het UCP betrokken partijen (RWS en adviseurs van de gezamenlijke UCP-partijen). Goede **bereikbaarheid** is een van de succesfactoren voor het realiseren van een hoogwaardig UCP. Verkeersproblemen **worden** met name verwacht in Utrecht-West en naar en in het centrum. Bovendien hebben de partijen op 2 april jl. naast het probleem van de fysieke bereikbaarheid enkele aanvullende problemen geïdentificeerd: de organisatie van de besluitvorming en het bereikbaarheidsimago van Utrecht. Aan elk van deze kwesties wordt aandacht **besteed**.

1.3. Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** worden de belanghebbenden besproken en aanbevelingen gedaan om uit de genoemde impasse te raken. In **hoofdstuk 3** worden de drie belangrijkste issues aangestipt. In **hoofdstuk 4** worden aanbevelingen gedaan om de issues **aan** te pakken. Tenslotte worden in **hoofdstuk 5** projecten gedefinieerd om de aanbevelingen te implementeren.

2. De belanghebbenden: van divergentie naar convergentie.

2.1 Divergerende wensen rond de bereikbaarheid van UCP

De wensen van private en publieke partijen

De discussie over de bereikbaarheid van UCP staat momenteel in het teken van divergerende belangen. Private partijen (WBN, NS-Vastgoed, Jaarbeurs) stellen eisen aan hoogwaardige (auto)bereikbaarheid van UCP. Zij **claimen** bij de besluitvorming ruimtelijke reservering voor uitbreiding van parkeerplaatsen binnen het stedenbouw-kundig **ontwerp**.

Publieke partijen (Gemeente, RWS) streven op termijn naar een verdere ontwikkeling van het openbaar vervoer en terugdringen van de automobiliteit. Prognoses omtrent de groei van de automobiliteit in Utrecht verlenen dit streven een pregnant karakter.

2.2 Een nadere analyse van de belangen (zie tabel 1)

Een analyse van de ontwikkeling van kernactiviteiten

Tijdens gesprekken is met partijen een aanzet gegeven tot een bezinning op hun **belang** bij het toekomstige UCP. Het kwalitatief zeer hoge ambitieniveau van stedenbouwkundig **ontwerp** bleek te corresponderen met de visie van partijen op de ontwikkeling van hun kernactiviteit op termijn.

De betekenis daarvan voor bereikbaarheid

Voor private partijen betekent dit, dat zij de bereikbaarheid van UCP -een steeds belangrijker concurrentiefactor- niet **langer** van **zich** afschuiven, maar gaan zien als deelprodukt van hoogwaardige dienstverlening. Publieke partijen zien voor zichzelf een rol weggelegd in het 'geven van markt' waar binnen de creativiteit van het ondernemerschap nieuwe oplossingen kan ontwikkelen. Dit betekent een verandering van het aanbestedingspatroon: van aanbesteding in schakels naar aanbesteding in ketens.

2.3 Een uitweg uit de impasse (zie tabel 2)

Afspraken op korte termijn

De Gemeente Utrecht en Rijkswaterstaat willigen de korte termijn eisen van de private partijen in. In ruil daarvoor nemen de private partijen de ontwikkeling van lange termijn oplossingen voor het bereikbaarheidsprobleem op **zich**. Door deze oplossingen te ontwikkelen **als** 'serviceconcept' -en niet **primair als** vervoerskundige concepten- kunnen zij middels produkt-differentiatie op termijn hun **commerciële** positie versterken.

**□ EELD VAN KERNACTIVITEITEN VAN BELANGHEBBENDEN IN UCP
EN HUN VISIE OP BEREIKBAARHEID NU EN IN DE TOEKOMST**

Belang- hebbende	Kernactiviteit		Bereikbaarheid	
	van...	naar	van...	naar
VBN	● exploitatie hoog Catharijne	● bieden van een omgeving voor hoog- waardige consumptie en vrije tijdsbesteding	*(auto) bereikbaar- heid UCP verantwoord- elijkheid gemeente klant niet als mobilst gezien	● bereikbaarheid UCP als deel- produkt ● klant als mobilist gezien
baarbeurs	● organisatie beurzen, congressen en evenementen	● bieden kwalitatief hoogwaardig trefpunt voor uitwisseling tussen mensen en organisaties	*(auto) bereikbaar- heid UCP gedeelde verantwoordelijkheid gemeente (o.b.v. con- venant) ● klant niet als mobilst gezien	● hoogwaardige bereikbaarheid als deelprodukt van kernactiviteit ● klant als mobilist gezien
RWS	● rijks verkeer- en vervoerbeleid ● aanleg en beheer (w.o. benutting) H W N ● financiering infra- structuur (incl. OV)	● bieden van condities en randvoorwaarden voor marktontwikke- ling van mobiliteit als schaars goed op landelijk niveau	● aanbesteding in schakels	● aanbesteding in ketens
Gemeente Utrecht	● gemeentelijk verkeer- en vervoerbeleid ● aanleg en beheer (w.o. benutting) SWN	● bieden van condities en randvoorwaarden voor marktontwikke- ling van mobiliteit als schaars goed op landelijk niveau	● aanbesteding in schakels ● leverancier infrastructuur voorzieningen	● aanbesteding in ketens ● producten rond infrastructuur
NS	● exploitatie vastgoed NS	● blijvend invloed op kwaliteit stations- omgeving	● sectoraal denken	● kwaliteit in bereikbaarheid

Tabel 1

Afspraken voor samenwerking tussen UCP-partijen

	Publieke partijen	Private partijen
Korte termijn	● honoreen ruimtelijke claim parkeerplaatsen etc. **plan"	● deelname planontwikkeling bereikbaarheid/ lange termijn
Lange termijn	● middelen inzetten in keten oplossing	● hoogwaardige bereikbaarheid. ook bij ernstige congestie
	Publieke partijen	Private partijen
Voowaarden	● afgestemde fasering tussen ontwikkelings- en investeringsplan	● ketenbenadering ontwikkelen als privaat service concept
Argumenten	● bij gemeenschappelijke plan ontwikkeling blijkt bij keten- benadering positief	● parkeerplaatsen zijn nodig ● deelname aan lange termijn planning is in eigen voordeel ● "geen oude schoenen..."

Tabel 2

En de voordelen op langere termijn

Van meet af vergt het ontwikkelings- en investeringsplan van UCP afstemming met de ontwikkeling van dit serviceconcept. Want bij verdere groei van de **congestie** zal de hoogwaardige bereikbaarheidskwaliteit van UCP met parkeerplaatsen **alléén** niet gegarandeerd blijken. Door voortvarende ontwikkeling van de bereikbaarheidsservice zal op termijn wellicht van realisatie van (kostbare) parkeerplaatsen op UCP kunnen **worden** afgezien. Aldus anticiperen private partijen op de eisen die de consument **anno 2010 aan** bereikbaarheid zal stellen, en spelen zij tevens in op wensen op politiek niveau. Het toezeggen van de parkeerplaatsen **lijkt** strijdig met het gevoerde gemeentelijk beleid. **Echter**, de gemeente erkent de noodzaak van goede, integrale bereikbaarheid • voor **alle** modaliteiten.

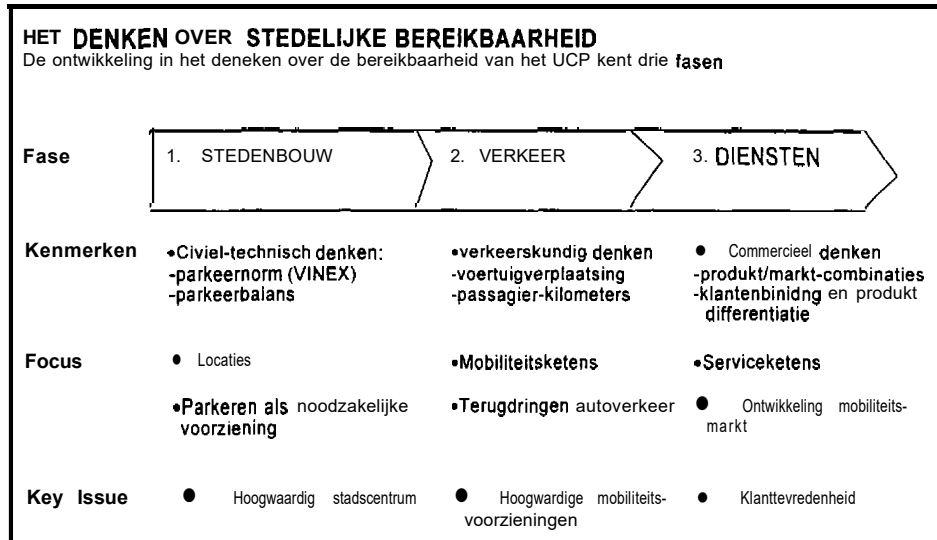
Waardoor partijen kiezen voor een ketenbenadering

Bovendien zal bij de gemeenschappelijk planontwikkeling, waarmee de partijen instemmen, ketenbenadering positief uit de bus komen. Met het oog op hun **klanten denken** de private partijen dat zij de bereikbaarheid in de toekomst **als** een deel produkt **moeten** gaan beschouwen. Deelnemen **aan** een gemeenschappelijk planontwikkeling is derhalve in hun commercieel **belang**.

2.4 Overige belanghebbenden

De kring van belanghebbenden is grater

De kring van belanghebbenden is groter dan tabel 1 toont. Gemeentelijke diensten zoals het Bureau Parkeren, het Gemeentelijk Vervoerbedrijf Utrecht, en ondernemingen, private financiers, **locatie-** en ketenexploitanten kunnen eveneens partij zijn (zie 3.2). In een later stadium is een totaal overzicht **nodig** voor een **consistente communicatie** van de UCP-partners **als** eenheid met de betrokkenen.



Figuur 2

A Fysieke bereikbaarheid
Probleem I: Afbakening Probleem afbakening te eng . UCP slechts stedenbouwkundig en verkeerskundig beschouwd
Aanpak I: Verbreding Probleem breder definiëren . bereikbaarheid integraal onderdeel maken van de kwaliteit van het UCP produkt
Probleem II: Globale aanpak Ongesegmenteerde, generieke aanpak
Aanpak II: Focus op klanten Aanpak bereikbaarheid baseren op een segmentatie van klanten . produkt/markt segmenten van de UCP belanghebbenden ontwikkelen • ontwikkelen bereikbaarheidsnorm •garanderen van bereikbaarheid volgens die norm
Probleem III: Verkeerskundige denkwijze •verkeerskundige analyse van verkeersstromen •oplossingen voor herkomst-bestemming relaties in termen van vervoerssystemen
Aanpak III: Issues definiëren Bereikbaarheids-issues definiëren in aansluiting op algehele UCP kwaliteitsfilosofie •definitie "Hoogwaardige bereikbaarheid" in termen van wensen consument •ontwikkeling ketenbenadering in de vorm van een privaat service-concept

Tab13

3. Probleemstelling

3.1 De drie probleemgebieden

Fysieke bereikbaarheid

Op de langere termijn zijn drie probleemgebieden te onderscheiden. Ten eerste is er het reeds gesignaleerde probleem van de fysieke bereikbaarheid van het UCP.

Imago

Daarnaast kampt Utrecht met een imago-probleem. De stad heeft -ondanks het karakter van OV-knooppunt en de **centrale** ligging- een imago van een met de auto slecht bereikbare stad te zijn. Dit kan tegenwerken bij het aantrekken van de voor het UCP noodzakelijke investeerders.

En besluitvorming

Ten slotte is gebleken dat de organisatie van de besluitvorming te wensen over laat. Uit de gesprekken die zijn gevoerd blijkt dat de partijen deze probleemstelling onderschrijven.

3.2 De verschillende wijzen van **denken** (zie figuur 2)

Van stedenbouwkundig denken

UCP vertegenwoordigt de 'state of the art' in stedenbouwkundig **denken**. Overzichtelijkheid, openheid, toegankelijkheid en uitstraling **tonen** het hoge ambitie-niveau van UCP.

Via verkeerskundig denken

Ook in verkeerskundig **termen** gaat ontwikkeling van de **locatie** UCP vergezeld van ambitieuze plannen: HOV, Rail2 1, Randstadspoor, Integratie A-2, Transferia.

Naar service-gericht denken

Maar pas in een service-gericht **denken** komen de (bereikbaarheids)wensen van de UCP-consumenten in beeld. Dit kan rond UCP op twee wijzen tot ontwikkeling komen. Enerzijds door realisering van **transferia/'satellieten'** als service-lokaties binnen vervoerketens (locatie-gebonden dienstverlening: supermarkt, benzinstation, stomerij, **fastfood** etc.). Anderzijds door het opnemen van mobiliteit binnen dienstenketens te exploiteren door UCP-gebonden partijen (parkeren en vervoer inbegrepen bij **congres**, winkelen, **recreatie** etc.).

Uit te werken in een business-plan

De exploitatie van **locatie** en vervoerketen komt in private **handen** te liggen. Hiermee is ook het operationeel beheer veiliggesteld. De gemeentelijke en Rijksoverheden stellen **-nader** uit te werken- randvoorwaarden. De exploitatiebasis wordt gevonden in een **combinatie** van opbrengsten van **locatie**-exploitatie alsmede van vervoer- en parkeerdiensten, alsmede de reguliere overheidsbijdrage op exploitatie en infrastructuur.

B Bereikbaarheidsimago
Probleem I: Slecht bereikbaarheidsimago I "Utrecht heeft een slecht bereikbaarheidsimago"
Aanpak I: Meting en objectivering Objectieve mobiliteitsmeting • zie bijvoorbeeld Opium-rapport
Probleem II: niet-gestuurde beeldvorming over UCP
Aanpak II: Communicatie en beïnvloeding Imago-issues definiëren in aansluiting op algehele UCP doelstelling: • maken en uitvoeren communicatieplan • wat zijn de belangrijke communicatie-doelgroepen? • wat zijn hun wensen ten aanzien van bereikbaarheid UCP? • welke signalen en bronnen gebruiken zij om bereikbaarheid te beoordelen?

Tabel 4

C Kwaliteit van de besluitvorming
Probleem I: Versnippering Besluitvorming omtrent componenten die bereikbaarheid van UCP bepalen bestuurlijk los van elkaar gezien • aanbesteding mobiliteitsketens in "schakels" • geen afstemming tussen ontwikkelings-, investerings- en businessplan
Aanpak I: Integraal Drie Opties: Optie 1 Bundelen van budgetten en uitbesteding aan exploitant . UCP naar V&W profileren als "proefproject" . business plan uitwerken Optie 2 UCP neemt bereikbaarheid voor eigen rekening . business plan uitwerken Optie 3 Andere actoren bewegen langs deze lijnen te werken • b.v. ontwikkelen serviceconcept transferia (RWS-Bouwdienst) • vanuit één gedeelde visie, met gescheiden geldstromen
Probleem II: Sturing Integraal aansturingconcept nog niet geïmplementeerd
Aanpak II: Programma management Stel een "Programma manager" aan, verantwoordelijk voor: . beleid (w.o. fysieke bereikbaarheid en imago) . interne organisatie/coördinatie • externe organisatie (w.o. besluitvorming) • externe communicatie • zijn alle succespartijen bij het probleem betrokken? . bestaat er consensus over de definitie van het bereikbaarheids- probleem en de succesfactoren bij het oplossen ervan? . is er voldoende interne samenhang en communicatie? • krijgt de externe communicatie van het beleid voldoende aandacht?

Tabel 5

4. Oplossingsrichtingen

4.1 Fysieke bereikbaarheid (zie tabel 3)

Bereikbaarheid als deelprodukt van UCP

Uitgangspunt bij de aanpak van het fysieke bereikbaarheidsprobleem van UCP is het ineen schuiven van het stedenbouwkundig, verkeerskundig en servicegericht **denken**. Daarmee realiseert UCP in Nederland een nieuwe benaderingswijze, die de bereikbaarheid op hetzelfde hoge niveau kan **tillen** als het ambitieniveau dat in het stedenbouwkundig **ontwerp** al besloten ligt.

Via 'satellieten' als 'nieuwe stadspoorten'

Hoogwaardige overstappunten buiten de stad beiden klanten een hoogwaardige ontsluiting van UCP. Een aantrekkelijk dienstenaanbod, goede reisinformatie en zeer hoogwaardig (snel **en** betrouwbaar) aansluitend vervoer **creëert** voor de gebruiker Gewin Genot Gemak.

Uitgewerkt in een business plan

De ontwikkeling van de Satelliet met haar services en de fysieke corridor voor collectief vervoer naar het UCP zelf. Op basis van marktonderzoek wordt met marktpartijen een business plan gemaakt waarin de hele satelliet en het collectief vervoer betrokken zijn. De mogelijkheid ontstaat services, welke in het totaalaanbod van het UCP gewenst zijn maar op kostentechnische redenen (zoals benodigd oppervlak in relatie tot marge-mogelijkheden) niet daar kunnen **worden** ondergebracht, in een Satelliet **aan** de klant **aan** te bieden. Daarbij kan op Satelliet ook het concept van “city management” invulling krijgen, zodat gesproken kan **worden** van “keten management”.

4.2 Het bereikbaarheidsimago (zie tabel 4)

Objectieve bereikbaarheid

Het bereikbaarheidsimago speelt UCP **parten**. Objectivering van het imago is belangrijk, met name vanuit het perspectief van de toekomstige klant.

Subjectieve bereikbaarheid

Door verschillende partijen is benadrukt dat niet alleen de **objectieve** maatstaven, maar vooral ook de **subjectieve** beleving van bereikbaarheid van groot **belang** is. De “bereikbaarheid van UCP” bestaat als imago met name in de **hoofden** van haar bezoekers, huurders en investeerders. Van **belang** is derhalve dat aandacht wordt **bested** aan de beeldvorming, waarvoor een communicatieplan wordt opgesteld. Dit plan ondersteunt de uitgangspunten van UCP als geheel.

4.3 Kwaliteit van de besluitvorming (zie tabel 5)

Recht doen aan de complexiteit van de materie

De organisatie van de besluitvorming rond de bereikbaarheid van UCP dient recht te **doen aan** de complexiteit van de **materie** om de beoogde resultaten te bereiken. In een moderne aanpak van het bereikbaarheidsvraagstuk heeft Utrecht een naam te verliezen. Door invoering van programma-management kan bij UCP integrale sturing van de uitvoering van de projecten-portefeuille door zelfstandige organisaties **worden** verzekerd.

Integratie van deelprojecten door een programma manager

De deelprojecten dienen in onderlinge samenhang uitgevoerd te **worden**. Complicerende factor hierbij is dat de deelprojecten **worden** uitgevoerd door zelfstandige organisaties, elk met een eigen beleid, aanpak en visie. Het aanstellen van een programma manager is een oplossing om een adequate, **geïntegreerde** aansturing van de deelprojecten te verwezenlijken.

5. Drie actielijnen

Om aanbevelingen te implementeren zijn drie actielijnen gedefinieerd.

1. opstellen van een convenant

Ten aanzien van de bereikbaarheid kan een overeenkomst op gesteld **worden** tussen de UCP-partijen. Het convenant dient ten minste de volgende elementen te omvatten:

- a. Resultaat. Bijvoorbeeld: “De partijen **borgen** de kwaliteit van de bereikbaarheid van UCP gedurende de levensduur van het project”. Om deze doelstelling te operationaliseren dient zij te **worden** gekwantificeerd in **termen** van bijvoorbeeld reistijden.
- b. Middelen en budgetten. Aangegeven deint te **worden** welke middelen zullen **worden** ingezet en waar deze vandaan kunnen komen (identificatie). Daarnaast dient te **worden** besloten waar de middelen zullen **worden** aangewend (allocatie).
- c. Tijdsplanning. Er dient een fasering e **worden** gedefinieerd.

2. verankering van de besluitvorming

Om het convenant ten uitvoer te kunnen brengen is een **centrale regie** nodig. Afhankelijk van het ambitieniveau van het convenant dient de besluitvorming en het programma management verankerd te **worden**. Het verdient grote aanbeveling een zo hoog mogelijk verankeringsniveau te kiezen, bijvoorbeeld het Bestuurlijk Platform UCP waarin de vier partijen vertegenwoordigd zijn.

3. agenda opstellen voor programma manager

De agenda van de programma manager is omvangrijk en zal naar mate het project vordert steeds nieuwe elementen kennen. In elk geval dient de programma manager te zorgen voor:

- **Business** plan voor de ontwikkeling van **locatie-** en ketengebonden dienstverlening rond de bereikbaarheid van UCP, te ontwikkelen in samenwerking met publieke en private financiers en exploitanten
- Ontwikkelingsplan voor de fasering en onderlinge afstemming van de implementatie van dienstverlening en de feitelijke realisering van de **civil-technische** werken op UCP, de “satellieten” en het vervoerssystemen rond UCP en de bestaande infrastructuur en (**collectief**)**vervoer-** inclusief de aansluiting op het bovenliggend wegennet c.q. regionaal en landelijk collectief vervoerssystemen.
- Investeringsplan voor de **totale** bereikbaarheid
- Communicatieplan voor het vergroten en behouden van draagvlak
- Beheersplan waarin voorwaarden **worden** geschapen voor het duurzaam realiseren van de bereikbaarheidsdoelstellingen.
- Kwaliteitsplan ter borging van procedures en besluiten en de uitvoering daarvan.