

**Procesevaluatie  
Landelijke  
Pilot Transferia**

Eindrapport



*Den Haag, 22 februari 2001*

# Colofon

Projectnummer: 9295/44474985.001

Auteurs: drs. Astrid Vlaminkx  
drs. Ursula Blom

B&A Groep Beleidsonderzoek & -Advies bv  
Louis Couperusplein 2  
Postbus 829  
2501 CV Den Haag  
(T) 070 – 302 9500  
(F) 070 – 302 9501  
e-mail: [info@bagroep.nl](mailto:info@bagroep.nl)  
http: [www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)

© Copyright B&A Groep Beleidsonderzoek & -Advies bv 2001.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



# Inhoudsopgave

## Voorwoord 5

### 1. Hoe zet je een succesvol transferium op de wereld? 7

#### 2. Fasering 11

2.1 Initiatieffase 12

2.2 Voorbereidingsfase 13

2.3 Uitvoeringsfase - aanleg 15

2.4 Uitvoeringsfase – beheer en exploitatie 15

#### 3. Commitment 17

3.1 Inleiding 17

3.2 Bevindingen 17

3.3 Lessen 19

#### 4. Een goede krachtenveldanalyse 23

4.1 Inleiding 23

4.2 Bevindingen 23

4.3 Lessen 24

#### 5. Draagvlak 27

5.1 Inleiding 27

5.2 Bevindingen 27

5.3 Lessen 29

#### 6. Gebruikers 31

6.1 Inleiding 31

6.2 Bevindingen 31

6.3 Lessen 32

#### 7. Financiën 33

7.1 Inleiding 33

7.2 Bevindingen 33

7.3 Lessen 33

#### 8. Hoe nu verder? Lessen voor de toekomst 35

8.1 Nieuwe ontwikkelingen 35

8.2 Wat kunnen we leren van de Landelijke pilot transferia? 35

#### 9. Gouden tips 39

<b>Bijlage 1.</b>	<b>Opzet procesevaluatie</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 2.</b>	<b>Korte beschrijvingen pilots</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 2.1</b>	<b>Transferium Amsterdam ArenA</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 2.2</b>	<b>Transferium Hoorn</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 2.3</b>	<b>Transferium Westraven</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 2.4</b>	<b>Transferium Sittard</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 2.5</b>	<b>Transferium Groningen</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2.6</b>	<b>Transferium Renesse</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2.7</b>	<b>Transferium Gelredome</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2.8</b>	<b>Transferium Ridderkerk</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 2.9</b>	<b>Transferium Leiden 't Schouw</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 2.10</b>	<b>Overige interviews</b>	<b>63</b>



## Voorwoord

Voor u ligt het rapport met de resultaten van Module II van de Evaluatie van de Landelijke Pilot Transferia. De evaluatie is uitgevoerd door B&A Groep in opdracht van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer van Rijkswaterstaat. Module II omvat de procesevaluatie.

### *Doel procesevaluatie*

De landelijke pilot Transferia bestaat uit tien lokale pilotprojecten. De procesevaluatie is gericht op het verloop van de processen waarlangs de pilotprojecten tot stand zijn gekomen: wat ging er goed en wat ging er slecht. Het doel van deze evaluatie is het formuleren van lessen voor de toekomst. De lessen kunnen nuttig zijn voor degenen die in de toekomst een transferium of ander overstappunt gaan realiseren.

Omdat de nadruk lag op het trekken van lessen voor de toekomst, en niet op het nagaan of de pilotprojecten uitgevoerd zijn volgens criteria of doelstellingen van de landelijke pilot, is er geen gedetailleerd onderzoek gedaan naar de feiten, bijvoorbeeld of de Gele Klapper van de landelijke pilot wel matcht met de projectplannen van de pilots. De informatie is verzameld via interviews en werkbijeenkomsten. Dat houdt in dat de informatie geen objectieve feiten bevat, maar persoonlijke waarheden zijn van de mensen die we hebben gesproken.

### *Verantwoording onderzoek*

Bij de evaluatie is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden:

- workshop. Om tot een goed en gedragen analysekader voor het evaluatieonderzoek te komen, heeft B&A Groep bij de start van het onderzoek een workshop georganiseerd. Bij deze workshop waren een groot aantal partijen aanwezig, betrokken bij de realisatie van één van de pilottransferia of (mogelijk) bij de realisatie van een transferium in de toekomst;
- interviews. Het analysekader vormde de basis voor het protocol van de interviews, die daarop zijn gehouden. In de eerste bijlage is een lijst van geïnterviewde personen opgenomen;
- documentenanalyse. Er is gebruik gemaakt van een groot aantal documenten, onder meer van de evaluaties van de afzonderlijke pilots. Wij merken op dat veel van deze evaluaties maar zeer beperkt ingaan op het proces. Vandaar dat zij vooral gebruikt zijn als input voor de interviews;
- intervisie. Gebruik makend van de resultaten van de interviews is een intervisiebijeenkomst gehouden met grotendeels dezelfde doelgroep als de workshop. In de intervisie lag de nadruk op het formuleren van lessen voor de toekomst.

### *Begeleidingsgroep Evaluatie Landelijke Pilot Transferia*

De procesevaluatie is begeleid door de begeleidingsgroep Evaluatie Landelijke Pilot Transferia. In deze begeleidingsgroep zijn vertegenwoordigd:

Cees Hartevelde	RWS Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Ton Hendriks	ANWB
Jeanette Jetten	RWS Directie Noord-Holland
Hans de Jong	RWS Directie Noord Nederland
Hans Krämer	Gemeente Rotterdam
Martje Storm	RWS Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Nico Vlasveld	Provincie Gelderland, Dienst Wegen, Verkeer en Vervoer
Ben Wildenberg	RWS-Bouwdienst

We willen hen bij deze bedanken voor hun waardevolle bijdrage.

### *Leeswijzer*

Het eerste hoofdstuk is de inleiding. In dit hoofdstuk worden verder de belangrijkste resultaten gepresenteerd. Hoofdstuk 2 beschrijft de fasering van het proces dat leidt tot de realisatie van een transferium. Hoofdstuk 3 tot en met 7 presenteren de bevindingen uit de literatuurstudie, de interviews en de intervisiebijeenkomst. In de bijlagen worden per pilotproject de belangrijkste bevindingen gepresenteerd. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijke lessen. Voor een deel zijn dit de lessen die zijn aangegeven door onze informanten, voor een deel zijn zij gebaseerd op teamanalyse van het onderzoeksteam. Hoofdstuk 3 gaat in op het onderwerp commitment, hoofdstuk 4 gaat in op de procesarchitectuur, hoofdstuk 5 behandelt draagvlak, hoofdstuk 6 belicht de gebruiker en hoofdstuk 7 gaat in op de financiën.

In het laatste hoofdstuk worden de lessen voor de toekomst gezien in het licht van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van verkeer en vervoer. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de lessen uit de voorgaande hoofdstukken en aangevuld door de bevindingen uit de intervisie.



# 1. Hoe zet je een succesvol transferium op de wereld?

“Transferia vragen om een professionele aanpak”. Met die kop opent het laatste nummer van *Transferiumberichten*, de nieuwsbrief over transferia en overstappunten van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Maar hoe kan een succesvol transferium worden gerealiseerd? Hoe ziet een professionele aanpak er dan uit? Welke partijen moeten daarbij worden betrokken? Wat moet eerst geregeld worden? Hoe past een transferium in het lokale en regionale mobiliteitsbeleid? Wat zijn de succesfactoren bij de transferia die al zijn gerealiseerd? En wat kunnen initiatiefnemers van nieuwe overstappunten daarvan leren?

Dit rapport geeft antwoord op vragen zoals hierboven. De antwoorden zijn gebaseerd op de resultaten van de procesevaluatie van de landelijk pilot transferia. De landelijke pilot, gestart in 1992, had tot doel het realiseren van tien transferia. Deze transferia zijn: Amsterdam Arena, Groningen Noorddijk, Recreatietransferium Renesse, Arnhem Gelredome, Hoorn, Utrecht Westraven, Leiden 't Schouw, Ridderkerk (in uitvoering), Sittard en Breukelen (nog uit te voeren).

In de bijlagen bij dit rapport worden de resultaten kort per transferium weergegeven. De lessen van de pilot worden in dit rapport gepresenteerd.

## *Voor wie is dit rapport?*

Dit rapport is geschreven voor die organisaties die een overstappunt<sup>1</sup> willen realiseren. Dit zijn bijvoorbeeld de gemeenten, regio's en provincies die te maken hebben met bereikbaarheidsproblemen in stedelijke omgeving en die overstappunten tot een integraal onderdeel van hun mobiliteitsbeleid willen maken. Naast overheden is dit rapport ook bedoeld voor private partijen in het realiseren van het overstappunt: parkeerbeheerders, vervoerders, exploitanten en andere private partijen.

## *Wat is een transferium?*

Een transferium is een comfortabel overstappunt tussen auto en openbaar vervoer dat:

- logisch is gelegen in de route tussen herkomst en bestemming;
- weinig tijdverlies oplevert bij het overstappen;
- voorzien is van hoogwaardig openbaar vervoer tussen transferium en bestemming;
- voorzieningen en een inrichting van hoge kwaliteit kent, afgestemd op de veeleisende automobilist.

(Bron: Transferia. Een handreiking bij voorbereiding en realisatie, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000).

Een transferium onderscheidt zich van andere overstappunten door het verschil in kwaliteit en vaak ook door de ligging. De kwaliteit van een transferium is gelegen in het comfort, de extra voorzieningen en de reizigersinformatie.

De transferia in de pilots zijn uitgevoerd volgens het concept dat door de Bouwdienst van Rijkswaterstaat in samenwerking met de Landelijke Projectgroep Transferia is ontwikkeld. (*Uitwerking concept en beleid*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat december 1993; de zogenaamde Gele Klapper). In de publicatie wordt aandacht besteed aan de toetsingscriteria, het raamwerk voor het haalbaarheidsonderzoek, financiële aspecten, programma van eisen, communicatie- en evaluatieplan. Het

---

<sup>1</sup> Het begrip overstappunt wordt hier als verzamelterm gebruikt voor transferia, P+R-terreinen en mogelijke andere overstappunten.

concept gaat daarmee in op zowel procesmatige als inhoudelijke aspecten van het transferium. In 2000 is de handreiking gepubliceerd als up grade van de Gele Klapper (*Transferia. Een handreiking bij voorbereiding en realisatie*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000)

### *Een goed proces is het halve werk*

Er zijn veel zaken van belang voor een goed verloop van het proces om uiteindelijk een overstappunt te realiseren. In dit rapport lichten we een aantal van die aspecten toe, omdat die aspecten in de workshop waarin het analysekader is opgesteld als pregnant naar voren zijn gekomen. Uit de interviews met Transferia-betrokkenen, de documentatie over de pilots en de eerste expertmeeting kwamen de volgende aspecten naar voren.

### *Commitment*

Commitment is meer dan draagvlak alleen; commitment is een persoonlijk engagement van de vertegenwoordigers van de betrokken partijen bij het project. Betrokkenheid kent vele aspecten: politiek-bestuurlijk en ambtelijk commitment, financieel commitment, commitment ten aanzien van het te doorlopen proces, (proces)inhoudelijk commitment, enz. Als het commitment ontbreekt, zullen de betrokken partijen weinig energie steken in het tot stand brengen van een goed transferium. Een gebrek aan commitment uit zich bijvoorbeeld in het verstek laten gaan op vergaderingen en afspraken niet nakomen. Voor een goed verloop van het proces is het van belang het juiste commitment bij de juiste partijen op het juiste moment te bewerkstelligen. Maar hoe krijgt de projectleider dat voor elkaar?

### *Inventarisatie van actoren en hun doelen en belangen*

Bij de start van een proces om te komen tot een transferium of overstappunt moet een goede inventarisatie worden gemaakt van de actoren die bij het proces zijn betrokken en van hun doelen en belangen bij het overstappunt. Dit is belangrijk, omdat zo al snel eventuele tegenstellingen tussen partijen boven tafel komen. De betrokken partijen kunnen gedurende het proces veranderen, maar hun doelen en belangen zijn redelijk constant. Het is een taak van de initiatiefnemer om in kaart te brengen welke partijen bij het proces betrokken moeten worden, wat hun belang is en wat hun bijdrage aan het proces is. Dit noemen we een krachtenveldanalyse. De initiatiefnemer kan zijn een gemeente, regio of provincie, maar het kan ook een private partij zijn. Als de krachtenveldanalyse is uitgevoerd kan in een zogenaamde procesarchitectuur worden vastgelegd wat de betrokkenheid van de partijen in de verschillende fasen is. Op deze manier is beter in te schatten bijvoorbeeld welke voorstellen haalbaar zijn en hoe het beste een win-winsituatie bereikt kan worden. Maar op welke wijze komt dit het verloop van het proces ten goede?

### *Maatschappelijk draagvlak*

Maatschappelijk draagvlak is nodig om tot een succesvol transferium te komen. Als omwonenden en bedrijven in de omgeving van het transferium het niet zien zitten, kunnen zij in allerlei procedures het transferium aanvechten. Maar indirect heeft het maatschappelijk draagvlak ook invloed op de doelen en belangen van de betrokken partijen. Als de publieke opinie negatief staat ten opzichte van transferia, dan heeft dat gevolgen voor het geloof van de direct betrokken partijen in het transferium. Maar hoe creëer je maatschappelijk draagvlak?

### *Potentiële gebruikers als belangrijkste partij*

Uit de procesevaluatie blijkt dat de belangrijkste partij, namelijk de potentiële gebruikers van het transferium, in de praktijk nogal eens in de vergetelheid raken. De projectleider is zo druk bezig met het maken van het ontwerp, het rond krijgen van de exploitatie en het regelen van openbaar vervoer, dat voldoende betrokkenheid van en met de gebruiker vaak ontbreekt. Maar hoe kun je de gebruiker bij het proces betrekken?

### *Financiering*

Zonder geld geen transferium. De transferia die in de pilot zijn gerealiseerd, zijn voor een groot deel met subsidie van het Rijk gefinancierd. In de toekomst zal het Rijk wat dit betreft een andere rol innemen.

Hoe belangrijk zijn subsidies bij dit soort projecten?

In de volgende hoofdstukken gaan we verder op deze onderwerpen in. In het laatste hoofdstuk presenteren we de lessen voor de toekomst. Deze lessen voor de toekomst zijn gebaseerd op een intervisie onder de betrokken partijen.





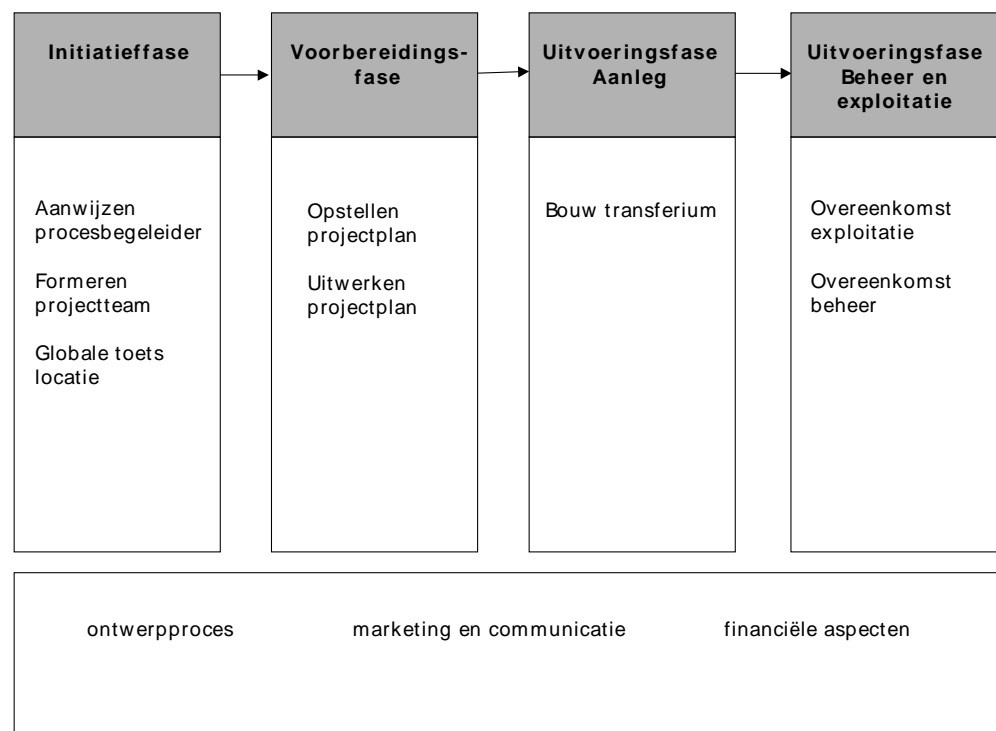
## 2. Fasering

In het proces waarlangs een transferium tot stand komt, zijn drie fasen te onderscheiden. Dit zijn:

1. De initiatieffase, waarin de procesbegeleider wordt aangewezen, het projectteam wordt gevormd en een globale toets op de locatie plaats vindt.
2. De voorbereidingsfase, waarin een intentieverklaring tot stand komt, het projectplan wordt gemaakt met daarin de financiering, ontwerp en inrichting, communicatieplan, etc.
3. De uitvoeringsfase. Deze valt uiteen in:
  - a) de werkelijke bouw van het transferium (aanleg);
  - b) beheer en exploitatie.

Hieronder lichten we de vier verschillende fasen toe en illustreren het hoofdstuk met voorbeelden uit de verschillende pilotprojecten. De nadruk in deze beschrijving ligt op de procesmatige aspecten (totstandkomingsproces) en minder op de procesinhoudelijke zaken (technische invulling van het transferiumconcept). Onderstaande beschrijving is gebaseerd op de handreiking bij voorbereiding en realisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2000) en de diverse interviewverslagen uit de evaluatie en wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

**Figuur Fout!** Geen tekst met opgegeven opmaakprofiel in document. .1



Het ontwerpproces, de marketing en communicatie en de financiële aspecten van het transferium worden niet als aparte stappen genoemd, omdat deze verweven zijn met de verschillende fasen.

## 2.1 Initiatieffase

### *Aanwijzen van een projectmanager en het formeren van een projectteam*

Nadat bij een initiatiefnemer het idee is ontstaan om op een bepaalde locatie een transferium te realiseren, wordt geïnventariseerd wie de eventuele betrokken partijen zijn: gemeente(n), provincie, regionale directie van Rijkswaterstaat, vervoerbedrijven. Een goede analyse van de belangen dient aan het formeren van dit projectteam vooraf te gaan. Het projectteam wijst een projectmanager aan. Dat het formeren van een projectteam in ieder project weer anders kan uitpakken, laten de volgende twee voorbeelden zien.

#### *Voorbeeld*

Bij het transferium Gelredome zaten direct vanaf de eerste vergadering van het projectteam alle betrokken partijen aan tafel. De betrokkenheid van de gemeente was niet zo groot, omdat een transferium geen deel uitmaakte van het mobiliteitsbeleid in Arnhem. Het vervoerbedrijf Oostnet heeft daarom de realisatie van het transferium opgepakt en is nu de exploitant van het transferium. Rijkswaterstaat financierde de extra kwaliteit die gepaard ging met het toepassen van het transferiumconcept. Verder heeft Rijkswaterstaat gezorgd voor de infrastructuur en inrichting van het terrein. Gelredome was eigenaar van de grond van het transferium. Zij hadden voor het begeleiden van het realisatieproces een externe procesbegeleider ingehuurd, die ook het proces rondom het transferium heeft begeleid.

Bron: interviewverslag Arnhem

#### *Voorbeeld*

In Renesse namen het Rijk en de provincie het initiatief tot het realiseren van een recreatietransferium. In een mobiliteitsscenario had de gemeente Westerschouwen aangegeven met welke problemen zij te kampen had. Omdat samen met het transferium tal van flankerende maatregelen werden genomen, is het projectteam naast de gebruikelijke partijen gemeente, provincie en Rijkswaterstaat uitgebreid met vooral veel plaatselijke partijen, zoals verenigen voor middenstand en horeca, VVV en Kamer van Koophandel. De gemeente was trekker van het project en leverde de projectmanager.

Bron: interviewverslag Renesse

### *Globale toets locatie*

De beoogde locatie wordt aan de hand van drie criteria beoordeeld door het projectteam:

- plaatsing ten opzichte van de doorgaande weg en bereikbaarheid;
- kwaliteit openbaar vervoer;
- ruimtelijke inpassing.

De voorbeelden laten zien dat de locatie niet altijd door het lokale projectteam is bepaald.

#### *Voorbeeld*

Bij de landelijke pilot transferia is de locatiekeuze op landelijk niveau gemaakt. De pilot moest groot genoeg zijn om ervaring op te doen met de drie categorieën transferia: herkomst-, bestemmings- en weidetransferia. Aan gemeenten en provincies is gevraagd welke locaties mogelijk geschikt zijn om een transferium te realiseren. De landelijke projectgroep heeft een toetsingsprogramma opgesteld op basis waarvan de tien pilotlocaties zijn gekozen. Voor deze tien locaties is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Daarna zijn op lokaal niveau projectteams samengesteld.

Niet in iedere lokale pilot is het echter zo gelopen. In Groningen bijvoorbeeld was het een kwestie van het aanpassen van het kwaliteitsniveau (wachttijden en voorzieningen) van het bestaande P+R-terrein.  
Bron: interviewverslag RWS Bouwdienst en Groningen

#### *Voorbeeld*

De gemeente Ridderkerk is in 1997 door de provincie benaderd voor een walfunctie/halteplaats voor de Fast Ferry tussen Rotterdam en Dordrecht. De gemeente heeft de locatie voor deze halteplaats gekozen. De Fast Ferry is in november 1999 gaan varen. In datzelfde jaar heeft de gemeente, op initiatief van Rijkswaterstaat, de locatie voorgedragen als een mogelijke transferiumlocatie. Van een projectteam was nog geen sprake.

Bron: interviewverslag Ridderkerk en RWS Zuid-Holland

## **2.2 Voorbereidingsfase**

### *Opstellen projectplan*

De basis voor een projectplan wordt gevormd door een haalbaarheidsonderzoek (o.a. potentieel gebruik, ruimtelijke inpassing, financiering). Het projectplan bevat de volgende onderdelen:

- prognose transferiumgebruik;
- randvoorwaarden;
- planconcept;
- globaal ontwerp;
- globaal financieel plan;
- globaal marketingplan.

Het opstellen van een projectplan is een iteratief proces doordat er een verband is tussen het planconcept en de prognose. Zodra het plan wordt aangepast, heeft dat consequenties voor het aantal te verwachten gebruikers van het transferium en andersom. Als het aantal potentiële gebruikers verandert, dan zal het plan moeten worden aangepast. De voorbeelden laten zien welke gevolgen veranderingen in het plan met zich mee kunnen brengen.

*Voorbeeld*

Bij het transferium 't Schouw in Leiden is McDonald's in een later stadium bij het proces betrokken. Dit heeft er toe geleid dat het restaurant in het bestaande plan moest worden ingepland. Dit heeft tot hogere kosten geleid.

Bron: interviewverslag RWS Zuid-Holland

*Voorbeeld*

Voor het transferium Amsterdam Arena is er voor gekozen de transferiumplaatsen bij sommige voetbalwedstrijden en evenementen als stadionparkeerplaats te gebruiken. Om dit aan de transferiumgebruikers duidelijk te maken, is er voor gekozen het transferium aan te duiden door middel van kantelborden. Hierdoor kostte de bewegwijzering veel geld.

Bron: interviewverslag RWS Noord-Holland

*Uitwerken projectplan*

Als het planconcept definitief is, kan gestart worden met het uitwerken van het plan. Vier activiteiten:

- uitwerking financieel plan;
- ruimtelijke procedures en vergunningen;
- uitwerking ontwerp en inrichting;
- marketing en communicatie.

De planuitwerking wordt afgesloten met het vastleggen van afspraken en toezeggingen in een overeenkomst. Dat dit niet altijd even makkelijk is laten de voorbeelden zien.

*Voorbeeld*

Eigenlijk zou in de initiatieffase al een overeenkomst gesloten moeten worden waarin staat wie wat bijdraagt, wat van wie kan worden verwacht, wie financieel bijdraagt en in welke mate. Belangen en verwachtingen ten aanzien van elkaars inzet zijn dan duidelijk. Nu wordt die vraag vaak pas vlak voor de uitvoering gesteld en dat kan tot stagnatie in het proces leiden.

Bron: interviewverslag Sittard en procesevaluatie AGV

*Voorbeeld*

RWS gaf pas een beschikking af voor de subsidie als er ook een communicatieplan bij de stukken was gevoegd. Bij het Transferium Westraven in Utrecht is pas na de realisatie echt goed nagedacht over de communicatie en marketing.

Bron: interviewverslag Utrecht

### 2.3 Uitvoeringsfase - aanleg

Voor de bouw van het transferium wordt vaak een apart bouwteam opgericht. Het projectteam houdt zich meer op de achtergrond. De meeste partijen die in het projectteam zijn vertegenwoordigd, houden slechts een vinger aan de pols. Voor het bouwproces kan zelfs een aparte projectleider worden aangesteld.

#### *Voorbeeld*

Het Rijk is nauwelijks betrokken geweest bij de aanleg van het transferium in Hoorn. De gemeente heeft de aannemer gekozen en het proces begeleid.

Bron: interviewverslag Hoorn

### 2.4 Uitvoeringsfase – beheer en exploitatie

Al in een vroeg stadium moet het beheer en de exploitatie van het transferium geregeld worden. Het eerste voorbeeld geeft aan dat het belangrijk is die goed te regelen. Dat geldt niet alleen voor het beheer en exploitatie van de parkeergelegenheid en de wachtruimten, maar ook de exploitatie van het openbaar vervoer.

De eerste paal en de oplevering van het transferium zijn belangrijke communicatiemomenten.

Het tweede voorbeeld laat zien op welke wijze een gemeente met de exploitatie van het transferium kan omgaan.

#### *Voorbeeld*

Het beheer en onderhoud van het transferium Westraven in Utrecht is de verantwoordelijkheid van de gemeente, Dienst Stadsbeheer. Alleen hierover is intern niets vastgelegd, met als gevolg dat het onkruid nu wel erg hoog staat.

Bron: interviewverslag Utrecht

#### *Voorbeeld*

De gemeente Amsterdam voert een bewust transferiumbeleid. Voor elke transferiumplaats kan een plaats in de binnenstad verdwijnen. De winst die gemaakt wordt op het binnenstadsparkeren, wordt in een mobiliteitsfonds gestort. De tekorten in de exploitatie van het transferium worden aangevuld uit het mobiliteitsfonds.

Bron: interviewverslag Amsterdam





## 3. Commitment

### 3.1 Inleiding

Commitment lijkt een softe term, maar blijkt van cruciaal belang bij het realiseren van een transferium of overstappunt. Volgens van Dale (Van Dale woordenboek, 13<sup>de</sup> herz. uitgave, 1999) is commitment meer dan alleen draagvlak ten aanzien van het proces en de inhoud. Het is een persoonlijke binding met bepaald werk, een sterke betrokkenheid. Commitment veronderstelt ook een emotionele betrokkenheid bij het project. Het komt niet alleen voort uit de drang om eigen belangen te realiseren, maar om een gedeeld belang en het besef dit met anderen te kunnen bereiken. Commitment moet geen doel op zich zijn; commitment is een middel om het proces te versnellen.

Uit interviews met betrokkenen blijkt dat commitment de drijvende kracht is achter veel processen om tot een transferium of overstappunt te komen. Ook in de workshops die in het kader van deze procesevaluatie zijn gehouden, is commitment als een belangrijke factor aangeduid. Des te opvallender is dat in de literatuur van de voorbereidingsfase aan het opbouwen en behouden van commitment van partijen niet met zoveel woorden aandacht is besteed. In het communicatieplan worden wel doelstellingen in de richting van commitment geformuleerd, maar in de verdere uitwerking naar acties komt het commitment slechts beperkt terug. Commitment is in de workshop waarin het analysekader voor de evaluatie is opgesteld, als aandachtspunt naar voren gebracht.

#### *Voorbeeld*

Bij het transferium Gelredome zaten bij de eerste bijeenkomst van het projectteam alle partijen aan tafel. Direct zijn er afspraken gemaakt. Het projectteam nam besluiten op basis van unanimiteit. De wil van alle partijen om het transferium gelijk met het stadion te openen was groot en daarom werd het tempo ook door de bouw van het stadion bepaald.

Bron: interviewverslag Arnhem

### 3.2 Bevindingen

Commitment komt voor op drie verschillende niveaus:

- individueel niveau;
- organisatie niveau;
- beleidsniveau.

#### *Individueel niveau*

Commitment is sterk verbonden aan de personen in het projectteam. Persoonlijke betrokkenheid is belangrijk, omdat de leden van het projectteam in hun eigen organisatie de ambassadeurs zijn.

Uit de ervaringen in de pilots blijkt dat in commitment geïnvesteerd moet worden, dat commitment wordt opgebouwd gedurende een langere periode. Door de wisseling van personen en onvoldoende overdracht binnen de organisatie is bij verschillende pilots veel commitment verloren gegaan. Als belangrijkste reden voor het wisselen van personen geven de geïnterviewden aan: wisselen van baan of wisseling van onderdeel van de organisatie, waardoor andere personen in de organisatie het overnemen. Een korte doorlooptijd van een project kan dit probleem ondervangen.

*Voorbeeld*

McDonald's is een franchiseorganisatie. McDonald's Nederland maakt afspraken over communicatie en beheer en onderhoud met de andere betrokken partijen en het transferium. Daarna neemt een franchisenemer het over; die exploiteert het restaurant en moet de gemaakte afspraken werkelijk uitvoeren. Hierin zit een risico ten aanzien van het commitment. Toch is de ondernemer vaak erg begaan met de omgeving van zijn restaurant en zal zich daarom wel aan de gemaakte afspraken houden.

Bron: interviewverslagen Leiden en McDonald's

*Organisatie niveau*

Uit de interviews blijkt dat soms onvoldoende terugkoppeling plaatsvindt naar politiek en hogere echelons van organisatie. Op die manier is het moeilijk om naast de vertegenwoordigers van de organisatie in het projectteam de organisatie als geheel aan het transferium te verbinden/committeren. Verder zijn vaak verschillende onderdelen van een organisatie in een projectteam vertegenwoordigd, afhankelijk van het stadium waarin het proces zich bevindt. Dat houdt in dat niet iedereen in dezelfde fase bij het project betrokken is.

*Voorbeeld*

Voor het afgeven van de beschikking eist Rijkswaterstaat een OV-overeenkomst. De provincie Zuid-Holland heeft vlak voor het afgeven van de beschikking voor het transferium Leiden 't Schouw pas een overeenkomst gesloten met het vervoerbedrijf. Als de provincie eerder intern had teruggekoppeld dat er een overeenkomst gesloten moest worden, dan hadden de onderhandelingen niet onder tijdsdruk hoeven plaatsvinden. Nu rijden er 's avonds nauwelijks bussen naar het transferium.

Bron: interviewverslag RWS Zuid-Holland

*Beleidsniveau*

Bij die pilots waarbij het transferium onderdeel was/werd van een breder (beleids)plan, zoals in Leiden, Utrecht en Groningen, is het proces zonder noemenswaardige problemen verlopen. Het transferium wordt dan ook met flankerende maatregelen ondersteund, zoals een hoger tarief voor parkeren in de binnenstad en het reduceren van het aantal parkeerplaatsen.

Als er een plan aan het transferium ten grondslag ligt, dat door de betrokken partijen is goedgekeurd, is er een basis gelegd voor commitment. De basis voor commitment kan ook in overeenkomsten, zoals convenanten, vastgelegd worden.

*Voorbeeld*

Volgens de geïnterviewden voelt NS Reizigers zich in Hoorn en Sittard niet geïnteresseerd aan het wetslagen van het transferium. NS Reizigers heeft in de spits al overvolle treinen, en zit dus niet te wachten op extra reizigers vanuit de transferia. Toch willen de betrokken partijen van de vervoerder een garantie dat de dienstregeling niet verslechtert, omdat daarmee de basis voor het transferium onderuit gehaald wordt. Met de invoering van marktwerking in het openbaar vervoer, hebben provincies en regio's in principe via de concessieverlening een goed instrument in handen om een bepaalde frequentie in de dienstregeling te realiseren.

Bron: interviewverslag Hoorn en procesevaluatie Sittard AGV

### 3.3 Lessen

#### *Locatiekeuze is essentieel*

Voor het commitment van partijen is de locatiekeuze in de initiatieffase essentieel. Veel partijen hebben belang bij een goede locatie en daarom moet er veel aandacht aan de locatie besteed worden. Ook de consequenties van de locatiekeuze moeten goed in beeld worden gebracht.

#### *Voorbeeld*

In de voorbereiding van de landelijke pilot had de ANWB samen met de VSN en de NS een plankaart samengesteld voor potentiële transferiumlocaties. Deze plankaart voldeed aan de van tevoren vastgestelde criteria. De minister ging akkoord met de plankaart, mits de Arena in Amsterdam, Groningen Noorddijk en Renesse op de eerste drie plaatsen zouden komen te staan. Deze locaties stonden niet boven aan de oorspronkelijke lijst. Dit was voor de drie organisaties reden om hun medewerking aan het pilotproject terug te trekken.

Bron: Interviewverslag ANWB en RWS Bouwdienst

#### *Een gezamenlijk probleembesef*

Het is belangrijk voor het bereiken van commitment dat de verschillende partijen een gezamenlijk probleembesef hebben en dat het transferium of overstappunt voor alle partijen de oplossing is voor dat probleem. Het ligt ook voor de hand geen commitment van partijen te verwachten die geen direct belang hebben bij de realisatie van het transferium.

#### *Voorbeeld*

Bij een aantal transferia (Arnhem, Hoorn) is geprobeerd de provincie te betrekken, maar dat is niet gelukt, omdat het probleem (bereikbaarheid) en de oplossing (transferium) buiten de bevoegdheden van de provincie lagen.

Bron: interviewverslagen Arnhem en Hoorn

Partijen hoeven niet exact dezelfde belangen en doelen te hebben, om tot een succesvol transferium te komen. Het is wel belangrijk dat de belangen en doelen niet strijdig met elkaar zijn, maar convergeren.

#### *Voorbeeld*

De provincie Zuid-Holland wilde een transferium bouwen tussen Den Haag en Leiden om de bereikbaarheid van Den Haag over de N44 te verbeteren. McDonald's wilde op die plaats wel een restaurant vestigen, omdat het een plaats is waar veel mensen dagelijks passeren. Beide doelen zijn verschillend. Hetzelfde geldt voor de belangen van de beide partijen. Toch stond het verschil het realiseren van een transferium niet in de weg.

Bron: interviewverslag RW Zuid-Holland en McDonald's

Sommige partijen kunnen beter niet vanaf het begin bij het proces betrokken worden, omdat onvoldoende duidelijk is, waar voor die partijen de belangen liggen en waar knelpunten aanwezig zijn. Het is daarom van belang in de initiatieffase al een krachtenveldanalyse te maken van de verschillende partijen, hun belangen en hun mogelijke bijdrage aan het proces in termen van kennis, geld, enz. Op deze aspecten kunnen zij namelijk commitment tonen. Timing is hierbij cruciaal. Door partijen op het juiste moment, dat wil zeggen als zij hun belang nog veilig kunnen stellen, bij het proces te betrekken, hebben ze de mogelijkheid invloed uit te oefenen op inhoudelijke zaken, waardoor hun commitment met het

eindresultaat, het transferium groter wordt. In de meeste gevallen is zo'n partij dan ook eerder bereid om in het transferium te investeren. Een (te) late betrokkenheid vormt daarmee een afbreukrisico.

In de voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase moet de krachtenveldanalyse worden aangepast.

*Voorbeeld*

In Sittard zit de exploitant van het transferium, Q-Park, al enige tijd aan tafel om mee te praten over opzet, ontwerp en inrichting van het transferium. Zij hebben dit recht gekregen, omdat zij bereid waren een deel van de investeringskosten voor hun rekening te nemen. Q-Park is in staat haar eigen wensen en eisen in te brengen om na de realisatie tot de meest optimale exploitatie te komen.

Bron: interviewverslag Sittard

*Korte doorlooptijd*

Het commitment is bij de start van het project, in de initiatiefase, vaak groot, omdat dan alleen de hoofdlijnen bekend zijn. Commitment vasthouden is de opgave. Een korte doorlooptijd van het proces kan dat vasthouden makkelijker maken. Zoals bij het Gelredome, waar de doorlooptijd kort was door de tijdsdruk van het bouwproces van het stadion. Bij een korte doorlooptijd vinden weinig personele wisselingen plaats en door de tijdsdruk wordt de vaart in het proces gehouden. Als partijen hun betrokkenheid even op een laag pitje zetten, missen ze de boot. Veranderende inzichten of omstandigheden kunnen voor partijen aanleiding zijn hun commitment te (her)overwegen. Een korte doorlooptijd brengt echter ook risico's voor het verloop van het proces met zich mee. Bijvoorbeeld dat er op basis van te weinig informatie beslissingen genomen worden. Te snelle en te grote stappen in de planuitwerking, kan bij partijen het 'hakken in het zand'-effect hebben.

*Wat kan commitment verder versterken?*

De uitkomsten van onderzoeken naar de financiële haalbaarheid, potentie van gebruikers, geschiktheid van locatie, enz. kan een krachtig middel zijn om partijen aan het proces te binden. Verder is in het begin van het proces commitment vooral aan personen gekoppeld, maar later in het proces moet dit commitment in intentieverklaringen, overeenkomsten of in een concreet businessplan worden geformaliseerd, waarin duidelijk de verantwoordelijkheden zijn afgesproken.

*Voorbeeld*

Door de realisatie van het transferium aan de bouw van het Ajaxstadion te koppelen, is het proces in Amsterdam snel verlopen. Toen na de realisatie bleek dat het gebruik bij de verwachtingen achterbleef, is het aantal plaatsen dat voor transferanten gereserveerd was, teruggebracht. RWS heeft door deze veranderende opzet overwogen een deel van de subsidie terug te vorderen.

Bron: interviewverslag RWS Noord-Holland

*Communicatie*

Communicatie is een continue proces. Communicatie begint al in de initiatiefase en duurt voort gedurende de exploitatiefase. Het proces biedt veel mogelijkheden en mijlpalen om de communicatie 'aan op te hangen'. Het is belangrijk daar zorgvuldig mee om te gaan en niet iedere paal die de grond in gaat tot mijlpaal te maken. Iedere (communicatie)doelgroep heeft een eigen informatiebehoefte. Gebruikers vinden het afgeven van de beschikking door Rijkswaterstaat waarschijnlijk minder interessant dan de financiers in het project. Voor gebruikers is het weer wel interessant om te weten welk contract met de vervoerder ten aanzien van de dienstregeling is afgesloten. Door vooraf hiervan een goede analyse te maken, kan de communicatie gedurende het proces doelgerichter worden ingezet.

*Pilot: doel of middel?*

Opvallend is de manier waarop de verschillende projectleiders omgaan met het fenomeen pilot. In een aantal gevallen wordt de pilot gezien als puur een experiment; het transferium wordt daarmee een doel op zich, namelijk het realiseren van een pilot. In andere gevallen is het transferium een middel om een bijdrage te leveren aan het oplossen van een bereikbaarheids- of leefbaarheidsprobleem. Dat het transferium gerealiseerd kan worden onder de vlag van een landelijke pilot is dan mooi meegenomen. De manier waarop tegen het transferium wordt aangekeken is van invloed op het commitment. Als het transferium een doel op zich is en de focus ligt op het realiseren van het transferium, is het moeilijker om de betrokken partijen van het nut van het transferium te overtuigen, dan wanneer het een oplossing is voor een door hen gevoeld probleem. De focus ligt dan meer op de werking van het transferium.

*Voorbeeld*

Het transferium in Groningen kon als pilot makkelijk gerealiseerd worden, omdat het aansloot bij een bestaand (OV-)overstappunt. De korte doorlooptijd van het proces heeft een belangrijke rol gespeeld bij de keuze voor de locatie. Gedurende het proces bleek het moeilijk om de Dienst Sport en Recreatie van de gemeente ervan te overtuigen dat ook in het ontwerp van het nieuwe sportcentrum met de sociale veiligheid van het transferium rekening gehouden moest worden.

Bron: interviewverslag Groningen

*Kortom*

- niet alle partijen hebben eenzelfde beeld van het probleem dat het transferium oplost. Het eigen belang speelt hierin een belangrijke rol;
- verwacht niet van alle partijen evenveel commitment in alle fasen van het proces;
- investeer in commitment op persoonlijk vlak, maar ook in het formaliseren van afspraken, bijvoorbeeld in de vorm van een convenant;
- locatiekeuze is de start van het proces en daarmee belangrijk voor het commitment van de partijen;
- commitment wordt versterkt door tijdsdruk;
- ook onderbouwing met behulp van onderzoeken kan commitment versterken;
- communicatie is een katalysator voor commitment.



## 4. Een goede krachtenveldanalyse

### 4.1 Inleiding

**B**ij het proces van het realiseren van een transferium of andere overstappunten, zoals een P+R-terrein, zijn veel verschillende partijen betrokken. De initiatiefnemer bepaalt welke partijen bij de start van het proces betrokken worden. De keuze voor een bepaalde partij hangt af van het belang dat een partij bij het project heeft. Dit bepaalt ook de rol die betreffende partij in het proces vervult. Gedurende de rit kunnen ook nieuwe partijen op initiatief van andere projectteamleden bij het proces worden betrokken.

#### *Voorbeeld*

Als in de gemeente Westerschouwen (met o.a. Renesse) de automobiliteit in de zomermaanden steeds meer toeneemt, verslechtert door de hoge parkeerdruk en het vele zoekverkeer de leefbaarheid in de kern van Renesse. De gemeente heeft er dus alle belang bij dat het aantal auto's in de kern van Renesse daalt. De gemeente was de trekker voor het transferium in Renesse, hetgeen past bij het gemeentelijke belang.

Bron: interviewverslag Renesse

#### *Rollen*

Naast projectleider en financierder/subsidieverlener, kunnen in de transferiumprojecten de volgende rollen worden onderscheiden:

- eigenaar;
- beheerder;
- exploitant;
- vervoerder;
- gebruiker;
- bevoegd gezag;
- serviceverleners zoals VVV, horeca, kiosk, etc.

In de literatuur wordt weinig ingegaan op procesaspecten. Op de verschillende rollen die de partijen in het proces kunnen vervullen wordt daarom ook weinig gezegd.

### 4.2 Bevindingen

#### *Rollen vallen samen*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de rollen, die er zijn in een proces, samenvallen.

Bijvoorbeeld commerciële partijen hebben een dubbelrol. Aan de ene kant zijn zij inhoudelijk deskundig, maar zij hebben ook een direct (commercieel) belang. Deze situatie kan leiden tot wantrouwen ten aanzien van de objectiviteit van hun informatie.

Ook de projectleider vervult in veel pilots een dubbelrol. Aan de ene kant heeft de projectleider de taak alle partijen bij elkaar te brengen en te houden, aan de andere kant heeft de partij die hij of zij vertegenwoordigt een eigen belang en doel bij het project. Een aantal geïnterviewden hebben een neutrale projectleider genoemd als mogelijke oplossing voor dit probleem.

Voor beide gevallen hoeft de dubbelrol niet tot problemen te leiden, als het belang en het doel van de betreffende partij voor de andere betrokkenen maar helder is. Dat het soms lastig is, laat het onderstaande voorbeeld zien.

*Voorbeeld*

De regionale directies van Rijkswaterstaat zitten bij de transferiumprojecten in een moeilijke positie. Aan de ene kant moeten zij de subsidieaanvraag van de gemeente of provincie voor het transferium beoordelen. Aan de andere kant heeft Rijkswaterstaat de gemeente of provincie nodig om haar eigen doelstellingen te realiseren.

Bron: interviewverslag Utrecht

*Niet uitspreken van doelen en belangen*

In een aantal transferiumprojecten blijken er problemen voort te komen uit het feit dat doelen en belangen niet geëxpliciteerd worden. Hierdoor zijn de beelden van de partijen ten aanzien van de doelen en belangen van de andere partijen onduidelijk. Ten onrechte wordt soms als vanzelfsprekend aangenomen dat de andere partijen hetzelfde doel nastreven.

*Voorbeeld*

Bij transferia waar aangesloten wordt bij een bestaande openbaar vervoer verbinding, die zonder transferium al een goede bezettingsgraad heeft, heeft het vervoerbedrijf weinig belang bij meer reizigers. Immers de bus of trein zit al vol. Andere partijen in het proces kunnen zich soms moeilijk iets voorstellen bij deze gedachtegang.

Bron: interviewverslag Grontmij

Het is moeilijk om partijen die geen direct belang voor zichzelf zien bij het transferium, bij het proces te betrekken. Het is ook daarom van belang de doelen en belangen te expliciteren.

*Voorbeeld*

Bij het transferium Westraven is de provincie gevraagd plaats te nemen in het projectteam. Aan gezien het transferium niet aan een provinciale weg lag en de provincie te kampen had met capaciteitsgebrek, wilde de provincie niet aan het proces deelnemen.

Bron: interviewverslag Utrecht

Door de geïnterviewden werd er op gewezen dat in de pilots RWS de rol van bewaker van het concept Transferium had. Het is onduidelijk wie deze rol in de toekomst moet gaan vervullen. Deze rol wordt door sommigen belangrijk gevonden om het verschil met andere overstappunten aan te kunnen geven. Anderen hechten weinig belang aan het verschil tussen het concept Transferium en andere overstappunten. Zij wijzen er op dat in de toekomst maatwerk vereist is en dat afhankelijk van het op te lossen probleem, en van de mogelijke financieringsbronnen een bepaald kwaliteitsniveau vereist is.

#### 4.3 Lessen

*Strijdige doelen en belangen*

Hoewel de doelen en belangen van de betrokken partijen verschillen, leidt dat in veel transferiumprojecten niet tot grote problemen. Het leidt alleen tot problemen als de doelen of belangen strijdig met elkaar zijn. Is dat het geval dan moet het projectteam prioriteiten stellen. Vaak leiden doelen en belangen van individuele partijen echter tot een gezamenlijk doel.

*Voorbeeld*

Jaren is geprobeerd de Jaarbeurs bij het transferium Westraven in Utrecht te betrekken. Het doel van de gemeente Utrecht is het bereikbaar houden van de binnenstad en daarom heeft de gemeente er belang bij

dat de bezoekers aan de Jaarbeurs aan de stadsrand parkeren. Aangezien de Jaarbeurs haar parkeergarage zelf exploiteert, heeft zij geen direct belang bij het stimuleren van haar bezoekers om via het transferium te reizen.

Inmiddels heeft de Jaarbeurs een ander doel, namelijk het uitbreiden van het aantal hallen. Hiervoor moeten een aantal parkeerplaatsen verdwijnen, die op het transferium kunnen worden opgevangen. Het doel van de Jaarbeurs ligt hiermee in dezelfde richting als het doel van het transferium.

Bron: interviewverslag Utrecht

Het gaat er om dat de partijen van elkaar accepteren dat de doelen en belangen niet overeenkomen en inzien dat dat niet erg is zolang ze niet strijdig zijn. Het is daarom van belang de verwachtingen van alle betrokken partijen, hun rollen en verhouding tussen de kosten en baten, etc. scherp te krijgen, zodat de partijen met elkaars belang rekening kunnen houden. Dit scherp krijgen van elkaars belangen moet regelmatig herhaald worden in verschillende fasen van het proces, omdat belangen gedurende het proces kunnen veranderen.

Partijen kunnen zo een gezamenlijk doel nastreven, namelijk het realiseren van een win-winsituatie. Ook als een partij met een dubbele pet op bij het project is betrokken, moeten andere partijen toetsen welke pet op dat moment opstaat.

#### *Voorbeeld*

De zelfstandige bereikbaarheid is voor McDonald's erg belangrijk. Wanneer een gemeente voor het rond krijgen van de financiering McDonald's in het project betreft, dan zal zij rekening moeten houden met het belang van McDonald's. McDonald's moet van zijn kant rekening houden met de logistiek en uitingen die afgestemd moeten worden op het transferiumconcept.

Bron: interviewverslag McDonald's

#### *Het belang van financierders*

Het is handig om de partijen die de financiering regelen, bij het pilotproject transferia was dat onder andere Rijkswaterstaat, in het projectteam op te nemen. Zij beoordelen in hoeverre het plan van het projectteam bijdraagt aan het behalen van hun doelstelling(en) alvorens zij tot financiering overgaan. Om vertraging later in het proces te voorkomen, is het goed de financierders al vroeg in het proces te betrekken.

#### *Anderen met een belang*

Uit de evaluatie blijkt dat er een aantal partijen is, dat bijna altijd (te) laat, niet of nauwelijks bij het proces wordt betrokken. Dat zijn:

- de ontwerpers en bouwers van het transferium. Zij kunnen in een vroeg stadium al aangeven of bepaalde zaken haalbaar zijn of niet. Soms kunnen zij optreden als symbolische bruggenbouwer, namelijk het verbinden van bepaalde belangen in een ontwerp;
- exploitant en beheerder kunnen in het stadium van het ontwerp invloed uitoefenen om de situatie voor de exploitatie en beheer te optimaliseren;
- het succes van het transferium staat of valt met de kwaliteit van het openbaar vervoer. De vervoerder is daarom een belangrijke partner. Omdat het openbaar vervoer vaak geen direct belang heeft bij het transferium is extra aandacht gewenst. Een mogelijkheid om hen erbij te betrekken is daarover afspraken te maken bij het verlenen van een concessie en/of in een prestatiecontract;
- direct omwonenden hebben een groot belang bij het transferium, al ligt dat belang niet op het gebied van verkeer en vervoer. Zij kunnen het verloop van het proces sterk beïnvloeden en daarom moeten ook zij al in een vroeg stadium bij het proces betrokken worden. Dat kan bijvoorbeeld door in de

startfase goed te informeren over het verloop van de procedure, en aan te geven wanneer er momenten van inspraak of consultatie zijn;

- gebruikers (hierover meer in hoofdstuk 6).

*Kortom*

- belangen hoeven niet samen te vallen als ze maar niet strijdig zijn;
- de verschillen in belangen zijn niet voor alle partijen even duidelijk en sommige partijen hebben een dubbele pet;
- de rol die een partij speelt in het proces hangt samen met het belang van die partij in het project.

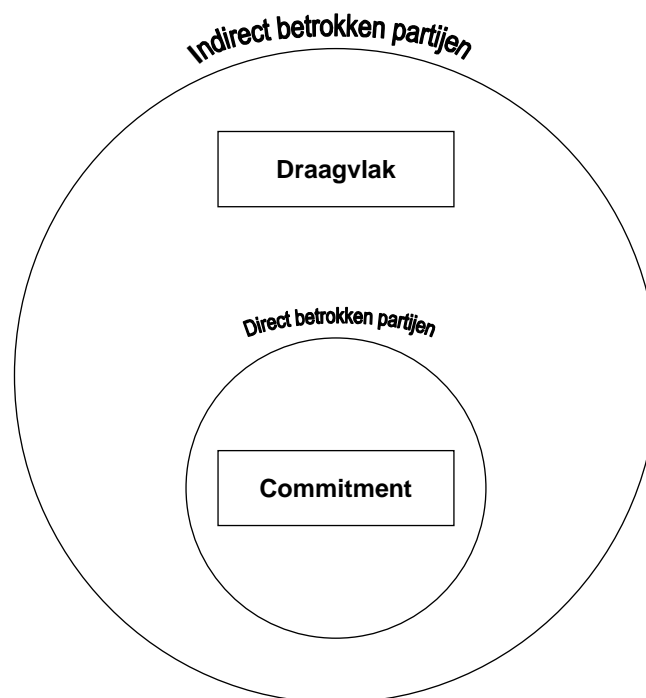


## 5. Draagvlak

### 5.1 Inleiding

**D**raagvlak is in tegenstelling tot commitment meer gericht op het creëren van betrokkenheid van de omgeving dan van de partijen in het projectteam; de meer indirect betrokken partijen (zie figuur 5.1). Het gaat hierbij met name om maatschappelijk draagvlak. Net als commitment kent draagvlak ook verschillende vormen. Er is draagvlak van de direct omwonenden, van potentiële gebruikers, van de Nederlandse burger voor het fenomeen overstappunt, enz. Ook politiek draagvlak is hiermee verbonden.

**Figuur Fout!** Geen tekst met opgegeven opmaakprofiel in document. .2



### 5.2 Bevindingen

#### *Gevoelde pijn bepaalt draagvlak*

Uit de interviews blijkt dat het draagvlak voor een transferium groot is als de 'pijn' rond de problemen (bereikbaarheid, congestievorming) groot genoeg is. Dit gaat met name op voor een bestemmingstransferium waarbij de oplossing voor het probleem op het grondgebied van dezelfde gemeente kan worden opgelost. Het is moeilijk om draagvlak te krijgen voor een transferium dat het probleem van een andere gemeente oplost. Een aantal geïnterviewden verwacht daarom ook dat bestemmingstransferia meer toekomst hebben dan herkomststransferia, tenzij de herkomststransferia aansluiten bij bestaande succesvolle P+R-terreinen, zoals in Hoorn.

#### *Voorbeeld*

Groningen is bezig om een tweede (bestemmings)transferium te realiseren ten zuidwesten van de stad, langs de A7 bij de afrit Hoogkerk-Zuid. Veel verkeer komt langs die kant Groningen binnen, waarmee het een uitstekende locatie voor een transferium is. Het transferium ligt op de grens met andere gemeenten.

Voor het nieuwe transferium is daarom een plangroep opgericht waarin alle gemeenten zijn vertegenwoordigd. In de gemeenten zijn inspraakavonden geweest. De gemeente Noordervelt is nog erg terughoudend, omdat zij niet overtuigd is van het nut van het transferium.

Bron: interviewverslag Groningen

#### *Ambassadeurs*

Draagvlak voor het transferium bij ondernemers (werkgevers, detaillisten, hoteliers, enz.) kan een goede impuls zijn voor het succes van het transferium. Als zij namelijk overtuigd zijn van het nut van het transferium, kunnen zij een belangrijke functie vervullen bij het onder de aandacht brengen van het transferium bij hun klanten en bezoekers en hen stimuleren tot het gebruik ervan. Als ambassadeurs zijn zij zeer waardevol voor het transferium. De keerzijde is daarmee ook aangegeven; als zij het nut er niet van inzien, zullen ze dat ook ventileren. Vaak stellen zij zich echter neutraal op.

#### *Voorbeeld*

De Jaarbeurs, potentiële klanten en bedrijven en omwonenden zijn in Utrecht informeel bij het totstandkomen van het transferium Westraven betrokken geweest. De Jaarbeurs bijvoorbeeld vond het transferium aanvankelijk geen alternatief voor hun eigen parkeervoorzieningen. Ze vonden het aantal parkeerplaatsen te klein en vonden de sneltram geen waardig openbaar vervoer voor hun bezoekers. Bij de computerbeurs was de te verwachte drukte zo groot, dat de Jaarbeurs bezoekers vooraf op de mogelijkheid van parkeren op het transferium heeft gewezen.

Bron: interviewverslag Utrecht en presentatie RWS Utrecht

#### *Politiek draagvlak*

Politiek draagvlak is essentieel voor de besluitvorming rondom het transferium. Tijdens het realisatieproces zijn er veel procedures die moeten worden doorlopen: ten aanzien van bestemmingsplan, verkeersbesluiten, tarifiering, flankerend beleid, enz. Er kan niet automatisch vanuit gegaan worden dat de terugkoppeling tussen ambtenaren en politiek voldoende plaatsvindt. Daarin moet regelmatig geïnvesteerd worden, met een goede timing, om te voorkomen dat bestuurders overvraagd worden. Politiek is verder gevoelig voor veranderende inzichten en ook kan de samenstelling van het politieke bestuur gedurende het proces wisselen. De politiek wordt daarmee een belangrijke doelgroep voor de communicatie.

*Voorbeeld*

In Arnhem was de gemeente wel vertegenwoordigd in het projectteam en was een belangrijke partij bij het realiseren van het Gelredome stadion, dat direct naast het transferium gelegen is. Toch heeft de afstemming van het tarief in de binnenstad met dat van het transferium in de gemeenteraad pas plaatsgevonden toen bleek dat het gebruik van het transferium achter bleef bij de verwachtingen.

Bron: interviewverslag Arnhem

In het communicatieplan in de 'gele klapper' is het creëren van draagvlak bij een aantal onderscheiden doelgroepen wel als doelstelling geformuleerd. In het evaluatieplan wordt echter geen aandacht geschonken aan het meten van de effecten van de communicatieactiviteiten.

### **5.3 Lessen**

De beste manier om draagvlak te creëren is het neer zetten van een kwalitatief goed product. Uit de interviews en het onderzoek van module I blijkt dat een goed product met name kwalitatief goed openbaar vervoer betekent. Een korte afstand tot het openbaar vervoer, voldoende frequentie en comfort. Maar al voor de uitvoeringsfase is het van belang bij bepaalde groepen belanghebbenden, zoals omwonenden, ondernemers en (politieke) bestuurders draagvlak voor het transferium te verwerven. Om enthousiasme voor het plan los te maken, maar ook om procedureel goed om te gaan met de te verwachten weerstanden. Bijvoorbeeld omdat sommige groepen belanghebbenden gedurende de voorbereidingsfase al een rol spelen bij de ruimtelijke procedures. Verankering van het politieke draagvlak vindt plaats door een transferium of overstappunt op te nemen in het college- of partijprogramma.

*Kortom*

- creëren van draagvlak is een continu proces;
- probeer verkregen draagvlak te verankeren.





## 6. Gebruikers

### 6.1 Inleiding

**D**e gebruikers bepalen of een transferium succesvol is of niet. Toch komen de meeste gebruikers pas in beeld op het moment dat het transferium geopend wordt. In haalbaarheidsonderzoeken wordt wel onderzoek gedaan naar de potentiële gebruikers, maar de opzet van de onderzoeken zijn verschillend en vaak beperkt van opzet. In Ridderkerk bijvoorbeeld is gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek naar de potentiële gebruikers van de Fast Ferry. In Hoorn daarentegen zijn de gebruikers van het P+R-terrein uitgebreid door middel van een enquête ondervraagd. De opzet en uitvoering van een gebruikersonderzoek hangt vaak sterk af van de omstandigheden. Hoe meer pilots gerealiseerd zijn, des te meer bekend is over de verwachtingen en wensen van potentiële gebruikers. De communicatie kan hierop ook steeds beter worden afgestemd.

### 6.2 Bevindingen

#### *Wat moet je weten over de gebruikers?*

Om achter het potentieel aan gebruikers te kunnen komen, en daarmee de haalbaarheid te onderzoeken, is bij een aantal pilottransferia geanalyseerd voor welke groep reizigers het transferium zinvol is. Dit kan op verschillende manieren. Een methode die veel is toegepast, is een verkeerskundige analyse: hoeveel auto's rijden er op een bepaald wegvak, wat is hun bestemming en waar komen ze vandaan.

Maar er zijn uiteraard ook andere methoden mogelijk zoals het afnemen van een vragenlijst of een kentekenonderzoek. Daar waar het transferium werd gerealiseerd op een bestaande P+R-terrein was het makkelijk om een onderzoek te verrichten onder de huidige gebruikers. Dan zijn de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek ook het meest realistisch, en kan er goed aangesloten worden op de wensen van de huidige gebruikers. Het zegt uiteraard alleen indirect iets over de potentiële gebruikers.

#### *Vraag en aanbod*

Een aantal geïnterviewden is van mening dat de huidige transferia te weinig vanuit de vraag zijn gerealiseerd. Zij vinden dat op een aantal plaatsen, zoals bij de Amsterdam ArenA, de vraag naar een overstappunt met de bouw van het transferium niet is gefaciliteerd, maar dat de vraag is gestuurd door het aanbod. Deze geïnterviewden zijn van mening dat de vraag leidend zou moeten zijn, zoals bij het P+R-terrein in Hoorn.

*Voorbeeld*

Als de vraag van de gebruiker het uitgangspunt is bij het realiseren van overstappunten dan zou er volgens de ANWB een netwerk van kleine en grote overstappunten gerealiseerd moeten worden. Niet iedereen komt namelijk uit dezelfde richting en heeft dezelfde bestemming. Niet iedereen reist vanuit hetzelfde motief. En de file begint niet iedere dag op dezelfde plaats.

Bron: interviewverslag ANWB

*Belangrijke eis: veiligheid*

Gebruikers vinden veiligheid bij een transferium belangrijk. Dit blijkt onder andere uit het onderzoek in module I en de interviews. Enerzijds moet het veilig zijn om de auto te parkeren, in verband met diefstal of vandalisme. Dat is in de meeste gevallen opgelost door een medewerker van het parkeerbeheer op het transferium aanwezig te laten zijn. Anderzijds is de sociale veiligheid van de reiziger op het transferium van belang. Veel transferia zijn gelegen aan de rand van de stad, waar het niet erg levendig is. In Arnhem en Leiden is dat probleem opgelost door een McDonaldsrestaurant op het transferium te vestigen.

*Voorbeeld*

In het aanvankelijke ontwerp van het transferium in Groningen was voorzien in woongelegenheden rondom het transferium om zo sociale controle te bewerkstelligen. Met het oog op het behoud van het groen is hiervan afgezien. Later bij de bouw van het sportcomplex is geprobeerd de ingang van het complex inclusief het restaurant aan de transferiumzijde te plaatsen, maar ook dat is niet gebeurd. Het transferium wordt als kil ervaren en de laatste tijd vinden er vernielingen plaats.

Bron: interviewverslag Groningen

### 6.3 Lessen

Gebruikers worden te weinig bij het proces rondom het transferium betrokken. Bij de start van het proces wordt in het haalbaarheidsonderzoek aandacht besteed aan de potentiële gebruikers, maar gedurende de rest van het proces blijven ze veelal buiten beeld. De toekomstige gebruikers moeten in alle fasen van het proces in een of andere vorm bij de ontwikkeling van het transferium worden betrokken, zodat hun belangen en wensen voldoende worden gewaarborgd. Geef ze dus ook na de realisatie in de exploitatiefase een rol in het proces, bijvoorbeeld in een klantenpanel, of monitor het gebruik en de waardering van de gebruikers.

*Voorbeeld*

Bij het nieuw te realiseren transferium de 'Stichtse Poort' aan de oostzijde van Utrecht (A28) wordt echt op zoek gegaan naar de gebruiker, zoals abonneementhouders. Daarnaast worden bij het transferium kantoren ontwikkeld. Hierdoor wordt een groot deel van de onzekerheid omtrent het gebruik weggenomen en de toekomstige gebruikers zijn veel beter in beeld te brengen gedurende het proces.

Bron: interviewverslag Grontmij

*Kortom*

- de wensen van gebruikers moeten het uitgangspunt zijn voor het realiseren van een transferium;
- ook na de realisatie hebben gebruikers een rol als klant.



## 7. Financiën

### 7.1 Inleiding

Zonder subsidies komen projecten vaak niet tot stand. Het Rijk wilde met de landelijke pilot tien transferia realiseren, als voorbeeld voor nieuwe projecten op het gebied van overstappen. Het totale subsidiebedrag was 40 miljoen. Welke rol heeft de subsidie gespeeld bij de realisatie van de pilots?

### 7.2 Bevindingen

#### *Leunfunctie*

Volgens sommige geïnterviewden werken subsidies remmend op het succes van transferia. Subsidies zouden nooit beslissend moeten zijn om tot realisatie van een transferium over te gaan. Subsidie kan de prikkel wegnemen om eigen verantwoordelijkheid te nemen; gemeente bijvoorbeeld om hun verkeersprobleem op te lossen en private partijen om een rendabel transferium te realiseren.

#### *Voorbeeld*

Het transferium Amsterdam ArenA is (gedeeltelijk) gefinancierd met de subsidie van het Rijk. Omdat het gebruik achterbleef bij de verwachting is het aantal plaatsen dat voor transferanten gereserveerd teruggebracht. Daarmee is een deel van de Arena-parkeergarage door het Rijk gefinancierd. Rijkswaterstaat heeft op het punt gestaan de subsidie deels terug te vorderen, maar heeft daar vanaf gezien in verband met het pilotkarakter van het project.

Bron: interviewverslag RWS Noord-Holland

#### *Steunfunctie*

Veel geïnterviewden geven aan dat subsidies nodig zijn om verkeer- en vervoerprojecten financieel te realiseren. De kosten zijn hoog en het rendement is onzeker. Het is daarom moeilijk om (private) partijen zo ver te krijgen dat zij alle kosten op zich nemen. Een subsidie is voor de overheid een middel om het project te ondersteunen, omdat het bijdraagt aan de doelstellingen en dus wordt subsidie door andere partijen gezien als commitment van de overheid aan een bepaalde ontwikkeling.

In ruil heeft de overheid een effectief middel om te sturen in handen, afhankelijk van de hoogte van de subsidie. In de beschikking die voor de subsidie wordt afgegeven kan de overheid namelijk eisen en randvoorwaarden opnemen waaraan het project moet voldoen om de subsidie te behouden.

Een aantal geïnterviewden merkt op dat de regelingen voor subsidies erg complex en ontoegankelijk zijn, waardoor het veel tijd (en geld) kost om een subsidie aan te vragen. Als de overheid dit soort projecten echt wil ondersteunen, vinden ze, dan moeten ze eerst eens de regelingen toegankelijker maken.

### 7.3 Lessen

De rol van subsidies is onduidelijk: werken ze nu remmend of stimulerend op het realiseren van transferiumprojecten? Subsidie is een blijk van commitment van de overheid. Maar zij stelt daar wel een reeks van verplichtingen tegenover. Dit kan weer remmend werken op het commitment van andere partijen, immers één van de partners stelt voorwaarden, die sterk domineren. Of subsidie een leun- of een steunfunctie heeft zal afhangen van de rol van subsidie in het proces: als financiering van een wezenlijk onderdeel van het project of als sluitpost op de begroting.

In de toekomst zal de rol van subsidie afnemen. Dan zal blijken of subsidie noodzakelijk is voor de realisatie, en of het lukt om andere partijen zo te interesseren dat zij overstappunten (mede)financieren.

Met een multifunctioneel gebruik van het transferium (bijv. abonnementen voor bedrijven in de omgeving van het transferium), ontstaan er meer mogelijkheden voor de financiering. Zo hebben ze in Hoorn het aantal parkeerplaatsen van het P+R-terrein gereduceerd ten gunste van het parkeerterrein voor de supermarkt, waar een hoger tarief voor gevraagd wordt.

*Kortom*

- de rol van subsidies is onduidelijk: als richting gevend onderdeel van het project of als sluitpost op de begroting;
- mogelijkheden voor financiering zoeken in multifunctioneel gebruik van het transferium.



## 8. Hoe nu verder? Lessen voor de toekomst

Met deze evaluatie eindigt de Landelijke Pilot Transferia. Een goede evaluatie sluit niet iets af, maar geeft input voor vernieuwing. De procesevaluatie van module II geeft input voor verbetering van het proces om te komen tot een transferium. Daarom sluiten we dit rapport af met een hoofdstuk dat nog eens samenvat en aanvult welke lessen er uit de landelijke pilot getrokken kunnen worden. Maar eerst een antwoord op de vraag hoe die toekomst er uit ziet.

### 8.1 Nieuwe ontwikkelingen

Rijkswaterstaat heeft een belangrijke rol gespeeld in de Landelijke Pilot Transferia. De Bouwdienst van Rijkswaterstaat was projectleider van het landelijke project en was in die rol betrokken in de lokale projectteams. De Bouwdienst heeft verder bij de communicatie een belangrijke rol gespeeld. De regionale directies waren nauw bij de lokale pilots betrokken. Zij vervulde de rol van subsidieverstrekker. In de ene pilot was de regionale directie van Rijkswaterstaat nadrukkelijker aanwezig (Westraven, Ridderkerk) dan in de andere pilot (Gelredome, Amsterdam Arena).

Met het beleidsvoornemen veel taken en bevoegdheden op het gebied van verkeer en vervoer te decentraliseren (met als belangrijke maatregel het verhogen van de GDU-grens), verandert de rol van de regionale directie van Rijkswaterstaat in de regio. Dit geeft de decentrale overheden mogelijkheden om zelf sturing te geven aan het oplossen van hun bereikbaarheidsproblemen.

Als wegbeheerder zal de regionale directie van Rijkswaterstaat bij transferia betrokken blijven die langs rijkswegen worden aangelegd. De regionale directie van Rijkswaterstaat zal minder als initiatiefnemer en trekker van transferiumprojecten optreden. Toch zal de regionale directie van Rijkswaterstaat een rol blijven spelen bij het stimuleren en faciliteren van partijen bij transferiumprojecten. De rol van de regionale directie van Rijkswaterstaat verandert van trekker naar duwer. Omdat het belangrijkste middel om te sturen voor de regionale directie van Rijkswaterstaat wegvalt, namelijk de subsidie, wordt het moeilijk voor de regionale directie om te 'duwen'.

Het kennisplatform VERDI kan mogelijk een rol vervullen in het bundelen en toegankelijk maken van de kennis en informatie uit de landelijke pilot.

### 8.2 Wat kunnen we leren van de Landelijke pilot transferia?

Uit de procesevaluatie (de interviews en de intervisie) komen vier punten pregnant naar voren, die voor de toekomst voor verbetering vatbaar zijn. Het gaat hierbij om het opbouwen en behouden van commitment, de procesarchitectuur, het betrekken van gebruikers bij het proces en het helder krijgen van de beelden van de verschillende partijen als uitgangspunt in het proces.

#### *Opbouwen en behouden van commitment*

Het proces om te komen tot een transferium of overstappunt vereist commitment van de betrokken partijen. Commitment gaat verder dan alleen draagvlak en heeft alles te maken met persoonlijk engagement, met de betrokkenheid van een organisatie bij het project en de verankering van dat commitment in beleid of overeenkomsten. Commitment is vaak hoog bij het begin van het project; op hoofdlijnen. Na verloop van tijd waaiert het commitment uit: er veranderen mensen van baan; een volgende fase van het project breekt aan dus neemt een ander organisatieonderdeel het project over; er komt een nieuw bestuur dat een eigen (andere) beleidskoers vaart.

Om commitment op te bouwen en te behouden moet in een vroeg stadium inzicht verkregen worden in het speelveld van alle betrokkenen en hun belangen. Het moet gedurende het proces helder zijn wanneer hierin verandering komt. Er zijn twee aanpakken mogelijk:

- de brede aanpak waarbij zo veel mogelijk mensen bij het proces worden betrokken;
- starten met een selecte groep en die groep gaande weg uitbreiden.

Het onderdeel procesarchitectuur gaat hier verder op in.

Commitment kan worden gecreëerd door de belangen van de betrokken partijen door te vertalen naar verantwoordelijkheden in het proces. Belangrijk daarbij is dat gestreefd wordt naar win-winsituaties. Niet iedere partij hoeft hetzelfde doel of belang te hebben, als de doelen en belangen maar niet strijdig met elkaar zijn. Een win-winsituatie bindt partijen aan een proces, omdat ze in zo'n situatie een financieel, beleidsmatig of een politiek/bestuurlijk belang hebben. De genomen verantwoordelijkheden en afspraken daarover kunnen in een overeenkomst, convenant, o.i.d. worden vastgelegd en in een concreet businessplan worden uitgewerkt.

### *Procesarchitectuur*

Belangrijk voor het goed laten verlopen van het proces is een goede opzet van het proces. Grofweg zijn er vier fasen te onderscheiden bij een transferiumproject: initiatiefase, voorbereidingsfase, aanleg en beheer en exploitatie.

Basis voor een goede procesarchitectuur is een krachtenveldanalyse. Wij bevelen aan in deze krachtenveldanalyse minimaal de volgende vragen te beantwoorden:

- welke partijen worden bij het proces betrokken en in welke fase?
- wat is hun doel en hun belang bij het project?
- welke bijdrage is van de partijen te verwachten in het ontwikkelingstraject (financieel, maar ook voor wat betreft de inzet)?
- op welk moment is hun belang relevant?
- wat zijn hun taken en verantwoordelijkheden?

De betrokken partijen en het belang dat ze ergens aan hechten, verschilt per fase van het proces. Ook wijzen wij er op, dat de "partijen" vrij gedetailleerd moeten worden ingevuld. De gemeente is niet één partij in deze, er is onderscheid tussen ambtelijk en bestuurlijk, tussen bijvoorbeeld de afdeling "verkeer en vervoer en economie" en "ruimtelijke ordening". De initiatiefnemer van een project beantwoordt deze drie vragen al voor zover als mogelijk is voor de start van het project, en gaandeweg worden de antwoorden steeds (her)overwogen. Minimaal na afsluiting van elke fase wordt weer bij deze drie vragen stilgestaan.

Een blauwdruk van het proces is niet te geven, omdat het iets is dat tussen de partijen moet ontstaan. Nog voordat over een locatie of de kleur van de telefooncellen gesproken wordt, moeten de belangrijkste elementen in het proces helder zijn. Hierboven is al kort aangegeven op welke wijze dat zou kunnen, namelijk door alle partijen, die bij aanvang van het project betrokken moeten zijn, aan tafel uit te nodigen en tot een ontwerp van het proces te komen of door met een select groepje te beginnen, die zich in de visie van andere partijen kunnen inleven en zo het proces ontwerpen. De daadwerkelijke invulling van de verschillende fasen kan in een later stadium plaatsvinden.

### *Gebruikers*

De gebruiker is een belangrijke succesfactor, maar komt tot nu toe alleen in beeld bij het haalbaarheidsonderzoek in de initiatiefase van het project. De onderzoeken die gedaan zijn variëren zeer

qua diepgang. In Utrecht bijvoorbeeld is het programma van eisen bij het transferium in Westraven opgesteld met behulp van een aantal paneldiscussies met verschillende doelgroepen. In Ridderkerk daarentegen heeft men de resultaten van de enquête voor de Fast Ferry gebruikt. Het gebruik van het transferium in Utrecht begint een succes te worden, terwijl het transferium in Ridderkerk achterblijft bij de verwachtingen.

De gebruiker hoort in het proces centraal te staan. De ervaring leert dat na het haalbaarheidsonderzoek de gebruiker naar de achtergrond verdwijnt en pas na de opening van het transferium weer om de hoek komt kijken. De gebruiker zou gedurende het hele proces een rol moeten krijgen, maar dat is niet zo makkelijk. De toekomstige gebruiker is vaak niet goed bekend, groot in aantal en heterogeen van samenstelling. Welke manieren zijn mogelijk?

Het eigen gezonde verstand is al een heel goed uitgangspunt om de belangen van de gebruiker in het proces te vertegenwoordigen. De leden van een projectteam zijn naast expert ook mogelijke gebruikers van een transferium.

Een goede manier om de potentiële gebruiker bij het proces te betrekken, is gebruik te maken van de inzichten van de marketing. Het draait daarbij om het onderscheiden van doelgroepen. Immers niet alle partijen die een belang hebben bij het transferium, zullen zich op dezelfde doelgroep richten. Een gemeente is misschien meer gericht op de zakelijke of de woon-werkreiziger en McDonald's of Burger King wil zich meer richten op het winkelend of recreërend publiek. Deze doelgroepen hoeven niet strijdig met elkaar te zijn, maar de manier waarop zij worden benaderd en betrokken bij het proces verschilt. Eén aanpak volstaat dan niet.

Als de verschillende doelgroepen bepaald zijn, is het nuttig meer te weten te komen over die verschillende groepen. Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden kan op een kwalitatieve manier getracht worden de functionele eisen die de verschillende doelgroepen stellen aan het transferium, in beeld te krijgen. Bijvoorbeeld door middel van een klankbord, het betrekken van werkgevers als intermediair of door gedragsanalyse. Om inzicht te krijgen in het gebruik in de toekomst dient naast kwalitatief onderzoek ook gebruik te worden gemaakt van kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld analyse van verkeersstromen. Zowel voor de functionele eisen als voor het gebruik kunnen reeds bestaande transferia of overstappunten als voorbeeld dienen.

#### *Beelden als uitgangspunt*

Wanneer de belangrijkste partijen in beeld zijn, het verloop van het proces is bepaald en ook de gebruikers groepen duidelijk zijn, is de volgende stap het helder krijgen van de beelden die de verschillende partijen hebben van het transferium dat gerealiseerd moet worden. Bij aanvang van de eerste workshop in het kader van deze procesevaluatie is de deelnemers gevraagd hun beeld van het transferium in 2010 te schetsen. Hieruit bleek dat iedereen een ander beeld heeft bij een transferium. De ene ziet een futuristisch gebouw, verwarmd, met veel voorzieningen en een hoog serviceniveau. De andere ziet vooral een efficiënt overstappunt waarbij aan de ene kant auto's inrijden vanuit verschillende richtingen en aan de andere kant treinen en bussen uitrijden. Het is zinvol deze beelden bij de start van het transferium en gedurende het proces aan elkaar kenbaar te maken en op zoek te gaan naar gezamenlijke uitgangspunten voor het te realiseren transferium. Tijdens de workshop kwam als gemeenschappelijke noemer van al de beelden kwaliteit naar voren, maar kwaliteit wordt dus verschillend ingevuld. Het afstemmen van de beelden en een visie op het fysieke eindresultaat voorkomt veel onduidelijkheden en ruis in het verloop van het (communicatie)proces.

### *Communicatie als belangrijke bindende en katalyserende factor*

Net als bij veel andere projecten is communicatie een belangrijke factor in het totale proces. De communicatie met de direct betrokken partijen is vaak goed geregeld, omdat deze partijen lid zijn van het projectteam. Het is daarom belangrijk na te denken over een manier om de achterban van de direct betrokken partijen (o.a. bestuurders) van het verloop van het proces op de hoogte te houden. Hetzelfde geldt voor de indirect betrokken partijen. In de communicatieplannen die voor de lokale pilotprojecten zijn opgesteld, lag de nadruk bij de gebruiker en minder op de andere partijen. In de communicatieplannen zou daar ook aandacht aan besteed moeten worden.

### *Tot slot*

- een goed verlopen proces is nog geen garantie voor een succesvol transferium, maar draagt daar wel aan bij;
- het realiseren van een transferium is maatwerk. Dat geldt niet alleen voor de inrichting en uitrusting van het transferium, maar zeker ook voor het proces. Bij elk transferium is het krachtenveld weer anders en daar moet de procesarchitectuur op worden afgestemd;
- de gebruiker is de succesfactor en daarmee een belangrijke, dan wel de belangrijkste partner in het proces. Dat geldt natuurlijk ook in de fase van exploitatie en beheer, wanneer de gebruiker klant is;
- stel gebruik vooraf veilig in de vorm van het afgeven van abonnementen, leasen van transferiumplaatsen, bouw van kantoren, enz. zodat ook de financiering rond is;
- realiseer een overstappunt als de omstandigheden (bijna) ideaal zijn, dat wil zeggen als er al goed openbaar vervoer is, als de veiligheid kan worden gewaarborgd en als een vlotte overstap gerealiseerd kan worden. Dit zijn namelijk de kritische succesfactoren van zowel transferium als overstappunt.



## 9. Gouden tips

### *Commitment*

- verwacht niet van alle partijen evenveel commitment in alle fasen van het proces; betrek ze erbij op het goede moment;
- investeer in commitment op persoonlijk vlak, maar ook in het formaliseren van afspraken, bijvoorbeeld in de vorm van een convenant;
- de keuze van de locatie is de start van het proces en zeer belangrijk voor het commitment van de partijen;
- commitment wordt versterkt door tijdsdruk; hou dus de druk op de ketel.

### *Een goede krachtenveldanalyse*

- belangen hoeven niet samen te vallen als ze maar in dezelfde richting gaan en niet te zeer strijdig zijn;
- hou rekening met de dubbele pet van personen en van partijen;
- laat de rol die een partij speelt in het proces zo mogelijk samenhangen met het belang van die partij in het project.

### *Draagvlak*

- creëren van draagvlak is een continu proces;
- probeer verkregen draagvlak te verankeren.

### *Gebruikers*

- de wensen van gebruikers moeten het uitgangspunt zijn voor de realisatie;
- dat betekent een goed openbaar vervoer, een gewaarborgde veiligheid en een vlotte overstap;
- stel gebruik vooraf veilig in de vorm van het afgeven van abonnementen, leasen van parkeerplaatsen, bouw van kantoren, enz. zodat ook de financiering rond is;
- de gebruiker is de succesfactor en daarmee de belangrijkste partner in het proces. Dat geldt ook in de fase van exploitatie en beheer, wanneer de gebruiker klant is.

### *Financiën*

- de rol van subsidies kan zijn: een richting gevend onderdeel van het project of een sluitpost op de begroting;
- zoek mogelijkheden voor financiering in multifunctioneel gebruik.

### *Tot slot*

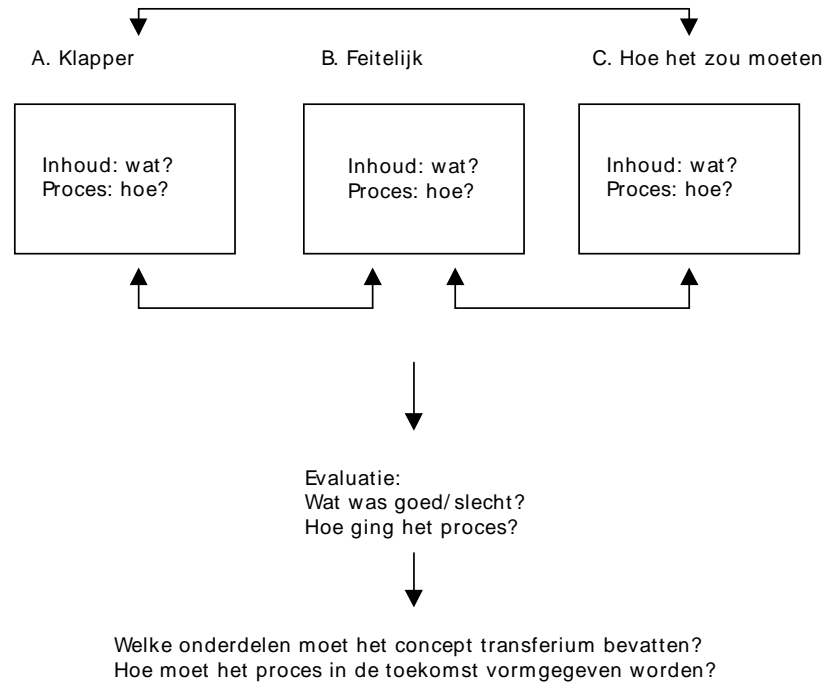
- een goed verlopen proces is nog geen garantie voor een succesvol overstappunt, maar draagt daar wel aan bij;
- het realiseren van een overstappunt is maatwerk. Dat geldt niet alleen voor de inrichting en uitrusting, maar zeker ook voor het proces. Bij elk overstappunt is het krachtenveld weer anders en daar moet de procesarchitectuur op worden afgestemd.





## Bijlage 1. Opzet procesevaluatie

Het onderzoek is als volgt opgezet:



Voor het onderdeel A is de relevante literatuur bestudeerd. Voor onderdeel B zijn een groot aantal mensen geïnterviewd. Een lijst van de geïnterviewde personen is hierna opgenomen. Onderdeel C heeft plaatsgevonden tijdens een intervisiebijeenkomst. Het verslag van deze intervisiebijeenkomst is in een apart bijlagenrapport opgenomen, evenals de verslagen van de intervisies en het verslag van de workshop waarin het analysekader tot stand is gekomen.

### Lijst met geïnterviewde personen

1. de heer J.C. Salverda	Traffic Test
2. de heer ing. T. Hendriks	ANWB Afdeling Algemeen Ledenbelang
3. de heer H. Berkelaar	Gemeente Amsterdam Parkeergebouwen
4. de heer J. Bontekoe	Gemeente Amsterdam afdeling Beleid en Strategie
5. de heer P. Meijboom	Projectbureau KAN Stedelijk Knooppunt Arnhem-Nijmegen
6. de heer R. Claus	Projectbureau KAN Stedelijk Knooppunt Arnhem-Nijmegen

7. de heer ing. B.L.J. Wildenberg	Ministerie van Verkeer en Waterstaat DIWS
8. de heer ing. P. Riemens	Ministerie van Verkeer en Waterstaat Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat Bouwdienst Rijkswaterstaat
9. de heer C.J. van der Klaauw	Gemeente Groningen Dienst Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken Afdeling Verkeer en Vervoer
10. mevrouw M. Harkink	VCC Groningen
11. de heer F.E. Aakster	Provincie Drenthe
12. de heer G.C. Koolen	Gemeente Hoorn afdeling Gemeentewerken
13. de heer R. Ambags	NS Reizigers
14. de heer H. van Duijn	Rijkswaterstaat Directie Zuid-Holland
15. de heer R. Dankelman	Provincie Zuid-Holland
16. de heer J. Zwart	McDonald's Nederland BV
17. de heer G. Breugel	Gemeente Schouwen-Duiveland
18. de heer Van de Ketterij	Gemeente Schouwen-Duiveland
19. de heer P.H. Martens	Q-park afdeling R&D
20. de heer M. Leenders	Gemeente Utrecht
21. de heer N. Tijhuis	Gemeente Utrecht
22. de heer J.M.C. van Vliet	Rijkswaterstaat Directie Utrecht
23. de heer A.L.M. van Hoepen	Gemeente Ridderkerk
24. de heer W. Jue	Provincie Zuid-Holland
25. de heer A. Boone	Kamer van Koophandel Gooi- en Eemland
26. de heer F. Maassen	Ministerie van Verkeer en Waterstaat Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat Directie Noord-Holland Afdeling BSB
27. de heer A. van Zadelhoff	DHV Milieu en Infrastructuur BV Vestiging Oost Nederland
28. de heer ir. J.C.A. Reusen	Aestate Process Management & Consultancy
29. de heer ir. J.G. Quee	Grontmij Bouw & Vastgoed



## Bijlage 2. Korte beschrijvingen pilots

In deze bijlagen zijn korte beschrijvingen van de verschillende pilots opgenomen. In de bijlagen wordt aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- beschrijving;
- verloop proces:
  - betrokken partijen;
  - commitment;
  - draagvlak;
  - gebruikers
  - communicatie en marketing.

De informatie in de bijlage is deels gebaseerd op de informatie uit de literatuurstudie en deels op de informatie uit de interviews.





## Bijlage 2.1 Transferium Amsterdam Arena

### *Beschrijving*

Het transferium ArenA is een bestemmingstransferium en is gelegen onder het gelijknamige stadion in Amsterdam. In augustus 1996 is het stadion geopend met daarin twee parkeerdekken met 2.000 plaatsen voor de gebruikers van het transferium. Het stadion is gelegen bij de A2 en het NS-station Bijlmer. Een busje pendelt tussen het transferium en het station. Vanaf dit station rijdt er iedere 7 minuten een metro naar het centrum van Amsterdam. Het gemiddeld aantal transferanten is 300 per dag.

### *Verloop proces*

In de periode tussen 1990 en 1992 is de vraag naar voren gekomen of de parkeergarage van het te bouwen Ajax-stadion ook niet voor andere doeleinden gebruikt kon worden. Het idee van een transferium kwam daarom later in beeld dan het stadion zelf.

### *Betrokken partijen*

**Parkeergebouwen** van de gemeente Amsterdam is beheerder en exploitant van het transferium en zijn in die hoedanigheid vanaf het begin bij de ontwikkeling van het transferium betrokken geweest. Zij heeft als projectleider opgetreden.

Het **Rijk** en de **gemeente Amsterdam** zijn als financierder van het stadion betrokken geweest bij het transferium. Door de parkeergarage ook als transferium aan te wenden, was het mogelijk een gedeelte van de parkeergarage met de subsidie van de landelijke pilot te financieren. De landelijke projectgroep Transferia wilde een bestemmingstransferium en heeft op die kans ingespeeld.

Bij de aanlegfase was het Rijk niet meer betrokken.

De **Bouwdienst van Rijkswaterstaat** heeft een faciliterende en coördinerende rol gespeeld. Zij hebben wel als eis gesteld dat er een busje moest rijden tussen het stadion en het station.

Verder bestond het projectteam uit: vertegenwoordigers van de **Amsterdam ArenA** en de **regionale directie Noord-Holland van Rijkswaterstaat**. De regionale directie houdt zich bezig met het afgeven van de beschikking voor de subsidie. Het afgeven van een beschikking voor een transferium is anders dan bij andere projecten omdat RWS de gemeente nodig heeft om haar doelen te bereiken.

### *Commitment*

De gemeente Amsterdam voert een bewust transferiumbeleid. Zij realiseert zich dat een transferium als parkeervoorziening niet rendabel is, maar ziet het transferium als extra parkeerplaatsen die op deze wijze uit de binnenstad kunnen verdwijnen.

### *Draagvlak*

De gemeente is van mening dat de locatie van het transferium niet goed is ten opzichte van de file op de rijksweg. Het transferium wordt daarom vooral gebruikt door bezoekers die de (binnen)stad niet kennen. Een geïnterviewde vindt het jammer dat een transferant met combinatiekaartje alleen de binnenstad, dus binnen een beperkt aantal zones, kan reizen.

### *Gebruikers*

Haalbaarheidsonderzoek was moeilijk te realiseren. Wel is er 3½ maand voorafgaand aan de opening van het transferium een gebruikersonderzoek gehouden. Als dit eerder was uitgevoerd, dan was er een beter beeld ontstaan van de vraag/behoefte en had er een reëlere exploitatieopzet gemaakt kunnen worden, aldus de exploitant Parkeergebouwen van de gemeente.

### *Financiën*

Het Rijk en de gemeente Amsterdam hebben bijgedragen aan de financiering van het stadion.

Het exploitatietekort van het transferium wordt gefinancierd uit de opbrengst van het parkeren in de binnenstad. Verder is het aantal plaatsen dat voor het transferium beschikbaar is teruggebracht, waardoor de kostendekkingsgraad verbetert. RWS heeft nog overwogen de subsidie gedeeltelijk terug te vorderen.

### *Communicatie en marketing*

Om het gebruik wat op te krikken is er een crashactie gehouden.

Bij evenementen en voetbalwedstrijden komen de gereserveerde plaatsen voor transferanten te vervallen.

Dat is moeilijk te communiceren. Dit is onder andere opgelost door kantelborden te plaatsen.



## Bijlage 2.2 Transferium Hoorn

### *Beschrijving*

Het transferium in Hoorn is een herkomsttransferium. Het transferium is gelegen naast het NS-station Hoorn en was vroeger een P+R-terrein. Het oude P+R-terrein is uitgebreid van 446 tot 670 plaatsen. 550 Plaatsen zijn gereserveerd voor transferanten en 120 plaatsen voor bezoekers van de binnenstad. Het project is gestart in 1994 met een haalbaarheidsonderzoek en het transferium was november 1998 gereed.

### *Verloop proces*

Proces is goed verlopen. Het succes van de locatie was al bewezen door het bestaande P+R-terrein en de problemen van de gemeente waren groot.

### *Betrokken partijen*

**RWS Noord-Holland** was initiatiefnemer voor het transferium in Hoorn. In een omgevings- en strategische verkenning van transferia in Noord-Holland (feb. 1994), is een aantal mogelijke locaties voor transferia onderzocht. Hoorn kwam daarin naar voren als een locatie waarop korte termijn een transferium kon worden gerealiseerd.

De **gemeente Hoorn** ondervond problemen op het P+R-terrein, omdat er sprake was van veel oneigenlijk gebruik. Het gratis P+R-terrein ondermijnde het parkeerbeleid in de rest van Hoorn.

Omdat het in Hoorn een P+R-terrein betrof zijn verder de verschillende onderdelen van NS aan het projectteam toegevoegd. **NS Stations** was deels eigenaar van de grond die voor het transferium nodig was. Hetzelfde gold voor **NS Vastgoed**. Ook **Railinfrabeheer** is bij het project betrokken geweest, in verband met het opknappen van de bestaande loop-/spoorbrug. Dit is uiteindelijk niet voorgegaan. **NS Reizigers** heeft vervoergegevens ingebracht.

De rol van de **Bouwdienst van RWS** was dubbel (landelijke projectleider ging gebouw ontwerpen). Voor de andere betrokken partijen was dit soms moeilijk te begrijpen, met name in de fase van subsidieverlening.

Daarnaast zijn de plaatselijke **Albert Heijn** en de **gemeenteraad** bij het project betrokken geweest.

De provincie Noord-Holland is wel benaderd om plaats te nemen in het projectteam, maar is wegens capaciteitsgebrek afgehaakt. In de uitvoeringsfase is de provincie weer wel bij het project betrokken geweest.

### *Commitment*

De gemeente Hoorn had een parkeerprobleem, waardoor voor hun inzet om het probleem op te lossen groot was. Ook het aansluiten bij het bestaande openbaar vervoerknooppunt (trein en bus) maakt dat Hoorn geen complex project was.

De besluitvorming is goed verlopen, alle partijen committeerden zich vrij snel, met uitzondering van NS Reizigers. De reden hiervoor was dat het voor de NS op dat moment onduidelijk was wat de minister met het spoor wilde en of NS nog wel op de regionale lijnen zou blijven rijden. Verder zaten de treinen in de spits vol en de NS zat niet te wachten op nog meer reizigers in de spits.

### *Draagvlak*

In het centrum van Hoorn werd betaald parkeren ingevoerd, waardoor veel mensen op het gratis P+R-terrein hun auto parkeerden om in de binnenstad te gaan winkelen. De gemeente besloot ook aan de kant van het P+R-terrein betaald parkeren in te voeren.

### *Gebruikers*

Omdat op dezelfde plaats in Hoorn al een goed bezocht P+R-terrein lag, kon een nulmeting worden uitgevoerd onder gebruikers aan de hand van de kentekens van de geparkeerde auto's. Dit onderzoek heeft uiteindelijk niet geleid tot aanpassingen in het plan.

### *Financiën*

De subsidie wordt afgegeven als bedrag per parkeerplaats. In Hoorn moest daarom een onderscheid gemaakt worden tussen de plaatsen voor het transferium en de plaatsen voor het reguliere parkeerterrein.

### *Communicatie en marketing*

De communicatie wordt nu door de gemeente getrokken. NS Reizigers draagt financieel ook bij aan de communicatie.



## Bijlage 2.3 Transferium Westraven

### *Beschrijving*

Het transferium Westraven in Utrecht is een bestemmingstransferium van 600 plaatsen. Het transferium kan worden uitgebreid tot 1200 plaatsen door het realiseren van extra parkeerdekken en tot 2000 door de aanleg van meer plaatsen naast het gebouw.

Het transferium is gelegen langs de A12 en tussen het Merwede- en Amsterdam-Rijnkanaal. Het transferium wordt ontsloten door de sneltram tussen Utrecht CS en IJsselstein/Nieuwegein. Om de functie van het transferium te versterken, is bij het transferium een stedelijk informatie- en vervoersservicepunt (STIP) ontwikkeld.

### *Verloop proces*

Het proces is gestart in 1992. Tussen 1993 en 1996 heeft het project stilgelegen. In 1996 heeft er een herstart plaats gevonden en op 15 mei 2000 is het transferium geopend. Het proces heeft stilgelegen, omdat uit het haalbaarheidsonderzoek bleek dat de grond voor het transferium niet verworven kon worden.

### *Betrokken partijen*

De gemeente Utrecht heeft een **externe projectleider** ingehuurd van het bureau & Samhoud. De **gemeente Utrecht** was projectleider, maar naar eigen zeggen voelde de ambtenaar van de **directie Utrecht van RWS** zich trekker van het project. De gemeente is eigenaar van het transferium en heeft de exploitatie opgedragen aan een commerciële parkeerbeheerder **APCOA**. Deze commerciële partij is net iets voor de opening bij het project betrokken.

Er zijn verschillende diensten van de gemeente bij het proces betrokken geweest: Stedebouw en Verkeer, grondbedrijf, Bureau Gebiedsgerichte Projecten, dienst Stadsbeheer (beheer en onderhoud). Daarnaast is **Connexxion** betrokken geweest bij het transferium, en op minder regelmatige basis: **provincie, Bestuursregio Utrecht en Jaarbeurs**.

### *Commitment*

Transferia maken bij de gemeente Utrecht onderdeel uit van het mobiliteitsbeleid in de gemeente. Daarom was de gemeente ook bereid het tarief te verlagen en een exploitatietekort te accepteren.

Bij de gemeente Utrecht zijn veel verschillende mensen bij het project betrokken geweest.

Na twee jaar steggelen over de grondaankoop is in het bestuurlijk overleg van aug. 1998 tussen gemeente, RWS en Rijksgebouwendienst een grote slag geslagen. Op dat moment is er ook een bestuursovereenkomst gesloten. Dankzij de steun van de beide wethouders zijn ook de ruimtelijk procedures hierna snel afgerond.

De Jaarbeurs wil niet meewerken aan het transferium, omdat parkeren op het transferium ten koste gaat van de exploitatie van hun eigen parkeergarage.

### *Draagvlak*

Het aanvankelijk ontwerp werd door de welstandscommissie afgekeurd. Dit heeft er toe geleid dat er een nieuw ontwerp is gemaakt.

Presentatievoor PvdA had voor alle partijen moeten plaatsvinden.

### *Gebruikers*

Door middel van panels zijn de wensen en behoeften van de toekomstige gebruikers met betrekking tot de combinatie van het transferium en het stedelijk informatie- en vervoersservicepunt (STIP).

### *Financiën*

RWS heeft geen mogelijkheid tot nasubsidie, waardoor RWS na de realisatie niet meer iets kan doen, bijvoorbeeld voor een kwaliteitsimpuls of voor communicatie.

### *Communicatie en marketing*

De communicatie rondom het transferium en het STIP is uitbesteed aan het bureau van de externe projectleider & Samhoud.

Pas na de realisatie is echt goed nagedacht over de communicatie. & Samhoud heeft een marketingplan opgesteld, dat in de uitvoering voor 50% door de gemeenten en voor 50% door RWS wordt betaald. De parkeerbeheerder neemt ook een deel van de marketing op zich.



## Bijlage 2.4 Transferium Sittard

### *Beschrijving*

Het transferium in Sittard is een herkomsttransferium dat gepland is op het huidige P+R-terrein van het NS-station van Sittard. Het project is gestart in 1992 en binnenkort gaat de eerste paal in de grond.

### *Verloop proces*

Het proces in Sittard heeft enkele keren voor langere tijd stil gelegen. De belangrijkste oorzaken daarvan zijn het (aanvankelijk) niet rond krijgen van de financiering van het transferium en het negatieve advies van de Welstandscommissie ten aanzien van de situering van het gebouw en het ontbreken van een stedenbouwkundige visie voor de directe omgeving. In Sittard is te snel op details ingegaan, voordat de partijen het al over bepaalde hoofdlijnen eens waren.

### *Betrokken partijen*

**Rijkswaterstaat directie Limburg** is sinds 1994 projectleider van het transferium in Sittard.

Aanvankelijk was de Vervoerregio Zuid-Limburg projectleider, maar deze werd opgeheven en daarom is het projectleiderschap overgedragen aan de regionale directie van RWS.

De **Bouwdienst van RWS** was initiatiefnemer tot het transferium

De **gemeente Sittard** had zitting in het projectteam voor de nodige ruimtelijke procedures. De gemeente zag in het project niet direct een eigen belang en heeft daarom een faciliterende rol vervuld.

**NS Vastgoed** was vanaf het begin bij het project betrokken, omdat zij eigenaar is van de grond waarop het transferium gerealiseerd zou worden. Via NS Vastgoed is **NS Reizigers** bij het project betrokken. Vanaf 1996 maakt NS Reizigers zelfs deel uit van het projectteam voor de vormgeving en inrichting van het transferium.

**Ruijters Vastgoed** is als toekomstig bouwer van het transferium bij het project betrokken geraakt. Later heeft Ruijters Vastgoed zich als exploitant van het transferium opgeworpen, namelijk met het onderdeel Ruijters Parkeerbeheer (nu

**Q-park**). Het onderscheid tussen de bouwer en exploitant was niet altijd helder. Het belang van Ruijters was dus groot.

### *Commitment*

NS Vastgoed kan zich niet vinden in de aanvankelijke locatie van het transferium. De gemeente ziet niet direct een eigen belang bij het transferium en is daarom alleen bereid een faciliterende rol te vervullen.

Ook NS Reizigers wilde zich niet aan het transferium committeren. Zij ondersteunde het project wel, maar waren niet bereid enige financiële bijdrage te leveren, omdat zij niet zaten te wachten op meer reizigers. Een gedeeld probleembesef ontbrak. Op dit moment wordt geprobeerd een samenwerkingscontract op te stellen tussen de partijen.

### *Draagvlak*

Draagvlak ontbrak voor de situering van het gebouw van het transferium. Ook het ontbreken van een stedenbouwkundige visie voor de omgeving van het transferium leidde tot het ontbreken van draagvlak voor het transferium.

### *Gebruikers*

In een haalbaarheidsonderzoek uit 1993 blijkt dat op korte termijn 400 transferanten per dag gehaald konden worden en 700 transferanten per dag in de toekomst.

### *Financiën*

Met name het rond krijgen van de financiën is steeds een struikelblok geweest voor het transferium in Sittard. Pas toen Ruijters Vastgoed bereid was het transferium voor 50% te financieren (in ruil voor het recht van exploitatie), kwam er schot in de zaak.

### *Communicatie en marketing*

Er is weinig bekend over communicatie.



## Bijlage 2.5 Transferium Groningen

### *Beschrijving*

Het transferium in Groningen beschikt over 1.500 plaatsen. Het transferium is gelegen bij een openbaar vervoerknooppunt aan de noordkant van Groningen.

### *Verloop proces*

Het feitelijke proces voor het tot stand brengen van de pilot heeft kort geduurd en is vlot verlopen, omdat er al een overstappunt bestond.

### *Betrokken partijen*

De **gemeente Groningen** was initiatiefnemer, projectleider en is nu beheerder van het transferium. Het beheer wordt de Dienst Openbare Werken. De Dienst Sport en Recreatie heeft een belangrijke rol gespeeld bij de situering van het sportcomplex, dat (negatief) van invloed is geweest op de sociale veiligheid van het transferium. De **vervoerbedrijven** (stads- en streekvervoer) waren al bij het project voor het overstappunt betrokken. **Rijkswaterstaat Bouwdienst** en **directie Noord-Nederland** waren vanuit de landelijke pilot bij het project betrokken. **VCC** heeft met name op het gebied van communicatie een belangrijke rol.

### *Commitment*

Al in 1989 was het transferium vermeld in de Nota Ruimtelijke Ordening van de gemeente Groningen. Door de bestaande buslijnenstructuur en het idee het stads- en streekvervoer te integreren blijkt Noorddijk een goede locatie voor een overstappunt. Als dan op diezelfde plaats een sportcentrum wordt gepland, ontstaat het idee voor een transferium. Vanuit de landelijke pilot is bij het bestaande overstappunt aangesloten, waardoor het proces snel doorlopen kon worden. De aanpassingen spitte zich vooral toe op het verbeteren van de kwaliteit. Aanvankelijk was er een contract gesloten met de vervoerbedrijven, maar door overname door Arriva zijn die overeenkomsten komen te vervallen.

### *Draagvlak*

De problemen (vernielingen, winderig) met het transferium in Noorddijk hebben consequenties voor het draagvlak voor het nieuwe transferium in Hogerkerk.

### *Gebruikers*

Vanuit de landelijke pilot is onderzoek gedaan naar de potentiële gebruikers. Ook na de realisatie van het transferium zijn nog onderzoeken verricht; deze hebben niet geleid tot grote aanpassingen.

### *Financiën*

Het transferium is gedeeltelijk betaald door de gemeente en gedeeltelijk door V&W.

*Communicatie en marketing*

Het VCC heeft een belangrijke rol gespeeld bij het promoten van het transferium bij bedrijven met betrekking tot het woon-werkverkeer. De gemeente is verantwoordelijk voor de communicatie.



## Bijlage 2.6 Transferium Renesse

### *Beschrijving*

Het transferium in Renesse is een recreatietransferium voor strandbezoekers. In 1999 waren er 460.000 bezoekers. Het transferium heeft 900 plaatsen en is sinds 17 juli 1997 operationeel. Op het transferium is een VVV-kantoor gevestigd, waar ook een gratis dienstregeling te krijgen is. Verder is er een fietsverhuurbedrijf gevestigd en het Ecoscoop, een educatief centrum voor milieu.

### *Verloop proces*

De automobiliteit nam ieder jaar toe in de gemeente Westschouwen. Toen het Rijk een transferium als oplossing voorstelde is de gemeente daarop ingegaan. De locatie was snel gekozen, omdat er een terrein braak lag langs de nieuw aan te leggen rondweg. Het proces is verder snel verlopen.

### *Betrokken partijen*

De **gemeente Westschouwen** (nu gemeente Schouwen-Duiveland) was trekker van het project. De gemeente is nu ook beheerder van het transferium. **RWS Zeeland** en de **provincie Zeeland** waren als financierder bij het project betrokken. Het **Waterschap** stelde als wegbeheerder eisen ten aanzien van de bussen die op de wegen van het Waterschap konden rijden. **VSN**, nu Connexxion, heeft zich met de inrichting van het terrein beziggehouden. Toch is het een plaatselijk taxibedrijf dat het vervoer verzorgt. Verder waren bij het project betrokken: Kamer van Koophandel, VVV, horeca, politie, vereniging van middenstanders en campinghouders. Zij waren allen lid van de stuurgroep, die overal over meepraatte. De stuurgroep bestaat nog steeds en komt ook nog steeds bijeen.

### *Commitment*

Er was sprake van een gedeeld probleem en dat probleem nam ieder jaar toe. De urgentie van het probleem was groot. Sinds de gemeentelijke herindeling is er minder geld voor recreatie en daarmee ook voor het transferium.

### *Draagvlak*

Er was weinig draagvlak voor de flankerende maatregelen bij de ondernemers in Renesse. Vanaf het begin is veel aandacht besteed aan het creëren van draagvlak.

In de zomer stoppen de bussen van Connexxion alleen op het transferium. Ook OV-ers stappen daar dus over.

### *Gebruikers*

Er is een haalbaarheidsonderzoek verricht onder de bezoekers van Renesse. Ieder jaar vindt er een evaluatieonderzoek plaats.

### *Financiën*

Het hele project heeft 7,3 mln. gekost. De provincie, het Rijk en de gemeente hebben een convenant afgesloten waarin tevens een verdeelsleutel (20%, 50% resp. 30%) was vastgelegd ten aanzien van de kosten. Het kwam er op neer dat de provincie en het Rijk de kosten voor de realisatie op zich hebben genomen en dat de gemeente de exploitatie voor vijf jaar zou garanderen, inclusief de invoering van een aantal flankerende maatregelen (betaald parkeren en reduceren van aantal parkeerplaatsen).

*Communicatie en marketing*

Communicatie heeft marginaal bijgedragen aan het succes van het transferium. Het succes is het gevolg van het invoeren van betaald parkeren in de kern van Renesse. De timing van de opening van het transferium.

Er is veel aandacht besteed aan de communicatie met de ondernemers; zij zijn de ambassadeurs van het transferium.



## Bijlage 2.7 Transferium Gelredome

### *Beschrijving*

Het transferium in Arnhem is gerealiseerd naast het Gelredome stadion. Het transferium is geopend in Oktober 1998, samen met de het stadion. Op het parkeerterrein van het stadion zijn 700 plaatsen gereserveerd voor bezoekers van het transferium. Het transferium wordt ontsloten door een buslijn die elke 10 minuten richting het centrum van Arnhem. Op het transferium is een restaurant van McDonald's gevestigd.

### *Verloop proces*

Het proces voor het transferium is in augustus 1995 van start gegaan. Het proces is sterk gedomineerd door de ontwikkeling van het stadion. Op het moment dat het transferium om de hoek kwam kijken, was het proces rondom de realisatie van het stadion al ver gevorderd. Dit had tot gevolg dat veel plannen 'on the job' werden ontwikkeld. Feitelijk hoefde alleen nog het kioskje ontwikkeld te worden en later moest McDonald's daarin ook een plaats krijgen.

### *Betrokken partijen*

**Rijkswaterstaat directie Oost-Nederland** was verantwoordelijk voor de infrastructuur. Op initiatief van de **gemeente Arnhem** is het stadion ingebracht als mogelijke locatie voor een transferium. De gemeente is nu de beheerder van het transferium. De gemeente heeft geen directe financiële bijdrage geleverd aan het transferium, maar heeft wel voor een groot deel de infrastructuur van het stadion (en daarmee ook voor het transferium) gefinancierd.

Het kaderwetgebied **Knooppunt Arnhem-Nijmegen (KAN)** is als opdrachtgever voor het openbaar vervoer, subsidieverstrekker voor de infrastructuur (GDU) en beleidsmatig bij het transferium betrokken. Daarnaast was het vervoerbedrijf Oostnet (nu Connexxion), **Gelredome** en de **Bouwdienst van RWS** in het projectteam vertegenwoordigd. **Connexxion** is nu de exploitant van het transferium. Het projectteam werd geleid door de (externe) projectontwikkelaar van Gelredome. De **Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij (GOM)** is ook gevraagd voor het projectteam maar was feitelijk alleen betrokken bij het project als tussen persoon voor de Europese subsidies. **McDonald's** is in een later stadium bij het proces betrokken, op initiatief van RWS.

### *Commitment*

Bij de start van het project zaten gelijk alle partijen aan tafel en zijn er afspraken gemaakt over de rolverdeling.

In de projectgroep werd besloten op basis van unanimiteit.

Dat het gebruik van het transferium achterbleef bij de verwachtingen werd geweten aan het feit dat de tarieven in de binnenstad lager waren dan op het transferium. De gemeente heeft daarop het tarief verlaagd.

In een overeenkomst tussen RWS, de gemeente en KAN is de realisatie van het transferium geregeld, evenals het beheer en onderhoud en de exploitatie.

Bij de grondtransactie was bedongen dat er sprake moest zijn van meervoudig grondgebruik. Door het realiseren van een transferium werd aan die voorwaarde voldaan.

McDonald's neemt een gedeelte van het beheer en onderhoud op zich.

### *Draagvlak*

De winkeliers zijn pas na de realisatie bij het project betrokken bij het proces.

Een transferium kwam niet voor in het mobiliteitsbeleid van de gemeente. De gemeente nam daarom een afwachtende houding aan .

### *Gebruikers*

Er is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd, waarin onderzocht werd of het stadion een geschikte locatie was voor het realiseren van een transferium. Hierbij is echter geen onderzoek gedaan naar de wensen van de toekomstige gebruikers.

Nadat het project was afgerond zijn winkeliers aan tafel uitgenodigd. Zij hadden veel inbreng ten aanzien van de gebruikers van het transferium kunnen leveren.

### *Financiën*

Door het ‘on the job’ ontwikkelen van plannen was het moeilijk een subsidie bij het Rijk los te krijgen in het kader van de landelijke pilot transferia.

Ook vanuit Europa is subsidie ontvangen voor de infrastructuur van het stadion.

### *Communicatie en marketing*

Door de Werkgroep Communicatie Transferium Gelredome is in augustus 1998 een imago-onderzoek uitgevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek waren de basis voor het communicatieplan. De communicatie valt nu onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en Connexxion.



## Bijlage 2.8 Transferium Ridderkerk

### *Beschrijving*

Het transferium van Ridderkerk is gelegen aan de kade waar ook de Fast Ferry richting Rotterdam aanmeert. Het transferium is daarmee het enige overstappunt tussen auto en vervoer over water. Het transferium is nog niet gereed; de verblijfslocatie, kaartverkoop en horecagelegenheid moeten nog worden gerealiseerd.

### *Verloop proces*

In 1997 is de gemeente Ridderkerk door de provincie benaderd voor het realiseren van walfunctie/halteplaats voor de Fast Ferry. Sinds 1 november 1999 vaart deze Fast Ferry. Het transferium is bij deze plannen aangehaakt.

### *Betrokken partijen*

De **gemeente Ridderkerk** is initiatiefnemer geweest voor het transferium en heeft het project ook getrokken. De gemeente is tevens beheerder en exploitant van de parkeerlocatie. **RWS Zuid-Holland** was als subsidieverstrekker bij het proces betrokken. De **Bouwdienst van Rijkswaterstaat** heeft een ondersteunende rol vervuld. Omdat Ridderkerk een kleine gemeente is, was de betrokkenheid van RWS groot.

### *Commitment*

RWS heeft minder subsidie verleend met een toezegging voor meer, maar het aanvullend budget is nooit verleend, waardoor de gemeente nu moeite heeft met het realiseren van het transferium.

### *Draagvlak*

Is weinig over bekend.

### *Gebruikers*

Door Goudappel Coffeng is een onderzoek gedaan naar het aantal potentiële gebruikers van de Fast Ferry. Het aantal gebruikers voor het transferium kan hieruit worden afgeleid.

### *Financiën*

Voor het transferium waren de kosten begroot op 1,5 mln. DGP heeft voor 1 mln. een taakstellend budget afgegeven met toezegging voor de resterende 0,5 mln.

### *Communicatie en marketing*

De gemeente is verantwoordelijk voor de communicatie met burgers ten aanzien van de Fast Ferry en het transferium. De meeste communicatie is gericht op de Fast Ferry.





## Bijlage 2.9 Transferium Leiden 't Schouw

### *Beschrijving*

Het transferium Leiden 't Schouw is gelegen langs de A44 tussen Leiden en Den Haag. Leiden 't Schouw komt als enige van de pilots in aanmerking voor de aanduiding weidetransferium. Toch is het transferium gerealiseerd voor het verkeer vanuit Leiden e.o. en de Bollenstreek met bestemming Den Haag. Op het transferium is een restaurant van McDonald's gevestigd. Het transferium telt 250 plaatsen. Het transferium is in 1998 geopend.

### *Verloop proces*

Omdat in het Bereikbaarheidsplan Randstad al in een transferium voorzien was en de locatie weinig problemen opleverde, is het proces snel verlopen. Dit komt onder andere omdat de meeste procedures al waren doorlopen. Feitelijk is het proces al in 1990 gestart, maar als landelijke pilot pas veel later.

### *Betrokken partijen*

De **provincie Zuid-Holland** was opdrachtgever en projectleider voor het transferium. De **directie Zuid-Holland van RWS** was subsidieverstrekker. Verder waren betrokken: **Bouwdienst Rijkswaterstaat** voor ondersteuning, **vervoerbedrijf gemeente Leiden** voor de ruimtelijke procedures, **Dienstkring van RWS** voor het beheer en onderhoud van de infrastructuur. Ook het **Stadsgewest Haaglanden** was bij het proces betrokken.

De rollen van de betrokken partijen waren duidelijk, behalve die van de vervoerbedrijven: enerzijds waren zij opdrachtgever voor het totale bereikbaarheidsplan en anderzijds verantwoordelijk voor het vervoer van transferanten.

Het was onduidelijk wie voor het transferium verantwoordelijk is. **McDonald's** fungeert als 'bewaker' van het transferium. Zij zorgen er voor dat het vuil wordt opgeruimd en dat kleien reparaties worden verricht.

### *Commitment*

Het transferium in Leiden maakt onderdeel uit van het Bereikbaarheidsplan Randstad uit eind jaren tachtig. De provincie is initiatiefnemer geweest en vindt dat het Rijk weinig commitment heeft getoond. Dit geldt ook voor het vervoerbedrijf Connexion. Met McDonald's zijn contracten afgesloten. Het proces was er op gericht de subsidie van RWS binnen te halen en minder op een geïntegreerde regionale aanpak.

### *Draagvlak*

Vanwege de ligging van het transferium, namelijk buiten bewoond gebied, was er makkelijk draagvlak te verkrijgen voor het transferium.

### *Gebruikers*

Er is een kwalitatief onderzoek verricht onder de potentiële gebruikers van het transferium naar hun informatiebehoefte. In dit onderzoek is ook gekeken naar de wensen van de potentiële gebruikers ten aanzien van de locatie, voorzieningen, enz. De communicatietask ligt bij de provincie.

### *Financiën*

Doordat in de begroting van het transferium te weinig rekening was gehouden met aanpassingen in de bestaande infrastructuur is het project duurder uitgevallen dan aanvankelijk begroot (12 mln. i.p.v. 6,5 mln.). De kosten zijn door de provincie en RWS gedragen.

### *Communicatie en marketing*

De communicatie met de doelgroep is gedurende het hele proces (met name in het begin) nihil geweest. Later is wel een communicatieplan opgesteld.

Met McDonald's zijn geen afspraken op het gebied van communicatie gemaakt. Toch zijn er wel mogelijkheden die ook gebruikt worden zoals het ophangen van een vertrekstaat in het restaurant van de McDonald's.



## Bijlage 2.10 Overige interviews

In deze bijlage zijn de belangrijkste bevindingen opgenomen van de personen die geïnterviewd zijn vanwege hun algemene of toekomstige betrokkenheid bij transferia. Voor de vergelijkbaarheid wordt hierbij dezelfde indeling aangehouden als bij de beschrijving per transferium.

### *Betrokken partijen*

**Regionale directies van Rijkswaterstaat** waren automatisch bij de pilots betrokken, omdat DGP de subsidies verstrekke. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering lag bij de **gemeenten**; zij waren in de meeste gevallen daarom ook projectleider. De **Bouwdienst van Rijkswaterstaat** was bij de pilots betrokken om het concept te bewaken, er op toe te zien dat procedures goed verliepen en om partijen bij elkaar te brengen.

Na de realisatie van het project veranderen de rollen en verantwoordelijkheden en de spelers in het proces.

Een externe projectleider kan het proces goed managen.

### *Commitment*

Het commitment is erg verbonden aan personen in het project. Commitment wordt steeds meer zakelijk vastgelegd in overeenkomsten.

Commitment van een gemeente uit zich in het ondersteunen van het transferium met flankerende maatregelen en het realiseren van goed (hoogwaardig) openbaar vervoer. Aan de andere kant kan commitment van de regio, provincie en het Rijk zich uiten in verkeer- en vervoerbeleid dat gericht is op ketenmobiliteit en knooppunten.

### *Draagvlak*

Aanvankelijk bestond er landelijke veel draagvlak voor het realiseren van een aantal pilot-transferia. Er was door de Landelijke Projectgroep een top tien gemaakt van mogelijke locaties, maar drie locaties werden 'van bovenaf' opgedrongen. Dit was reden voor de VSN en de ANWB om uit de projectgroep te stappen.

### *Gebruikers*

Om inzicht te krijgen in de omvang van de potentiële gebruikers kan een verkeersstromen analyse nuttig zijn.

### *Financiën*

Voor communicatie was aanvankelijk te weinig geld beschikbaar.

### *Communicatie en marketing*

Op landelijk niveau is een speciale werkgroep communicatie opgericht, die de lokale pilots hielpen met het opstellen van communicatieplannen. Hoewel de beheerder na de realisatie verantwoordelijk is voor de communicatie, ondersteunt ook in die fase de werkgroep de lokale pilots. In de werkgroep communicatie zijn de volgende organisaties vertegenwoordigd: DGP, ANWB, RWS Bouwdienst, communicatie adviesbureau, NS, Goudappel Coffeng, RWS Utrecht en VSN.