

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de mobiliteitswetenschappen*

## Masterproef

"Best practices" in mobiliteitsmanagement. Een benchmarkingstudie die een overzicht geeft van goed mobiliteitsmanagement in regio's/steden.  
Een transfer van kennis en ervaring

Promotor :  
Prof. dr. Davy JANSSENS

Michiel Bussels

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de mobiliteitswetenschappen*

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de mobiliteitswetenschappen*

## Masterproef

"Best practices" in mobiliteitsmanagement. Een benchmarkingstudie die een overzicht geeft van goed mobiliteitsmanagement in regio's/steden. Een transfer van kennis en ervaring

Promotor :  
Prof. dr. Davy JANSSENS

Michiel Bussels

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de mobiliteitswetenschappen*



# Voorwoord

De masterproef is onderdeel van het curriculum van het laatste jaar van de Masteropleiding Mobiliteitswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. De studenten bewijzen dat ze de studiestof van de Bachelor- en Masterjaren beheersen door op een wetenschappelijke wijze onderzoek te voeren naar actuele mobiliteitsvraagstukken. Dit doen ze onder het toezicht van een mentor en promotor, geselecteerd uit een team van docenten.

Het onderwerp van deze eindverhandeling is: "Hoogwaardige mobiliteit door kwaliteitsvol beleid". In lijn met de gekozen afstudeerrichting ligt de focus daarbij op het managen van mobiliteit en hoe een stad zoiets kan doen. Lering kan getrokken worden uit de studie van steden die een voorbeeldfunctie hebben op vlak van stedelijke mobiliteit.

De stad Maastricht (Nederland) is gekozen als gevalstudie. De stad wordt beschouwd als een voorbeeld of 'best practice' voor stedelijk mobiliteit en mobiliteitsbeleid, en deze masterproef zal de validiteit van deze veronderstelling testen.

Deze masterproef wordt voorgedragen tot het behalen van de graad van Master in de Mobiliteitswetenschappen, afstudeerrichting Mobiliteitsmanagement.



# Samenvatting

Verkeer is een oorzaak van verkeersslachtoffers, geluidsoverlast, de depletie van niet-hernieuwbare grondstoffen, de verminderde bereikbaarheid van gebieden, en congestie. Stedelijk verkeer zorgt verder ook voor een verhoogde uitstoot van broeikasgassen en luchtvervuilers, en congestie in stedelijke gebieden kost jaarlijks bijna 100 miljard euro.

Om dergelijke ontwikkelingen tegen te kunnen gaan, wordt in dit onderzoek de vraag gesteld wat er voor nodig is om kwalitatieve stedelijke mobiliteit te kunnen realiseren. Een 'best practice' wordt bestudeerd om antwoorden te vinden op die vraag. Maastricht is gekozen als de gevalstudie voor dit kwalitatief onderzoek.

Uit het literatuuronderzoek wordt duidelijk dat hoogwaardige mobiliteit kan gerealiseerd worden door het hanteren van een integrale aanpak voor mobiliteit. Om zulk een aanpak te kunnen garanderen, zijn er modellen voor kwalitatief mobiliteitsbeleid ontwikkeld.

Het kwaliteitsmodel dat wordt gekozen om het mobiliteitsbeleid van Maastricht aan te toetsen, is het *Quality Management System for Mobility Management (QMSMM)*. Door middel van documentanalyse en het afnemen van interviews met mobiliteitsambtenaren wordt duidelijk dat, hoewel de stad zelf geen gebruik maakt van een model voor kwalitatief mobiliteitsbeleid, Maastricht over de loop van jaren toch een goede invulling geeft aan de verschillende elementen in het model. De invulling van deze elementen heeft dan ook zichtbare resultaten opgeleverd voor het mobiliteitssysteem van Maastricht.

Daarnaast maakt het QMSMM het ook mogelijk om het mobiliteitsbeleid van Maastricht op de ontwikkelingsladder te plaatsen. Door het stellen van gerichte vragen kan een score, gaande van 0 tot 5, uitgereikt worden voor de kwaliteit van het mobiliteitsbeleid. Dit werd tweemaal gedaan voor Maastricht: in 1994 kreeg Maastricht een score van 1,9 en in 2014 kreeg Maastricht een score van 3,6. Duidelijk is dat Maastricht over de loop van twintig jaar een meer kwalitatief mobiliteitssysteem heeft ontwikkeld.

Uit het bestuderen van mobiliteitsprojecten van andere steden werd ook duidelijk dat succesfactoren die in de beleidsvoering van Maastricht speelden, ook in die andere steden aan de orde waren. Voornamelijk samenwerking, communicatie, een visie en plan voor mobiliteit, en de goede implementatie van die plannen hebben in deze steden tot successen geleid.

Conclusies zijn dat hoewel Maastricht volgens de ontwikkelingsladder momenteel nog geen best practice is, ze wel al aardig op weg is naar eentje te worden. De succesfactoren voor de realisatie van het goede mobiliteitsbeleid in Maastricht zijn de visie op kwaliteit en continuïteit in beleidsvoering, de samenwerking en heldere communicatie, en de flexibele opstelling van de gemeente geweest.

De adviezen zijn om nog meer in te zetten op mobiliteitsonderzoeken bij de bevolking om meer maatschappelijke informatie in te winnen, het versterken van het informeren en communiceren met de bevolking, en het toepassen van strategieën voor mobiliteitsmanagement over de gehele stad.



# Dankwoord

Een masterproef wordt nooit enkel en alleen gerealiseerd door het werk van één individu. Newton zei het al: *"If I can see further than others, it is by standing upon the shoulders of giants."*

Ik ben veel dank verschuldigd aan een aantal mensen:

- Dhr. Willy Miermans, docent aan de UHasselt, voor het schetsen van de leidraad die dit onderzoek zou volgen;
- Prof. Dr. Davy Janssens, voor de verdere raad ter invulling van het onderzoek;
- Dhr. Etienne Westbroek en Dhr. René Hogerheijde, respectievelijk huidig en vorig mobiliteitsmanager van Maastricht, voor hun bereidheid om mij een interview toe te staan;
- Mijn ouders, voor de voortdurende beschikbaarheid en bereidheid om mee te denken over het onderzoek, en mij te motiveren wanneer het nodig was.





# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	<b>1</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>DANKWOORD</b>	<b>5</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>7</b>
<b>HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE</b>	<b>11</b>
1.1 INSTEEL	11
1.2 DEFINIËRING ONDERZOEK	12
<b>HOOFDSTUK 2 LITERATUURONDERZOEK</b>	<b>15</b>
2.1 <b>DUURZAME MOBILITEIT (DM)</b>	<b>15</b>
2.1.1 DEFINIËRING	15
2.1.2 STRATEGIEËN IN DUURZAME MOBILITEIT	17
2.2 <b>TRANSPORTATION DEMAND MANAGEMENT (TDM)</b>	<b>21</b>
2.2.1 DEFINIËRING	21
2.2.2 STRATEGIEËN VOOR TDM	21
2.3 <b>MOBILITEITSMANAGEMENT (MM)</b>	<b>24</b>
2.3.1 STRATEGIEËN IN DE PROMOTIE VAN MOBILITEITSMANAGEMENT	24
2.3.2 VOORBEELDEN VAN MOBILITEITSMANAGEMENT	25
2.4 <b>OVERZICHT DUURZAME MOBILITEIT</b>	<b>27</b>
2.5 <b>QUALITY MANAGEMENT (QM)</b>	<b>28</b>
2.5.1 DEMING'S 'PLAN-DO-CHECK-ACT'-CYCLUS	28
2.5.2 EVOLUTIE VAN QMS	29
2.5.3 QUALITY MANAGEMENT IN MOBILITEIT	30
2.6 <b>'STATE-OF-THE-ART' IN QMS VOOR MOBILITEIT</b>	<b>31</b>
2.6.1 SUSTAINABLE URBAN MOBILITY PLANNING (SUMP)	31
2.6.2 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN MOBILITY MANAGEMENT	33
2.7 <b>BENCHMARKEN VAN MOBILITEITSBELEID</b>	<b>35</b>
2.7.1 KWALITATIEVE BEOORDELING	35
2.7.2 KWANTITATIEVE BEOORDELING	37
2.8 <b>KEUZE VAN EEN QMS VOOR DIT ONDERZOEK</b>	<b>39</b>
<b>HOOFDSTUK 3 PLAN VAN AANPAK</b>	<b>41</b>
3.1 <b>CONCRETISERING VERDERE ONDERZOEKSAANPAK</b>	<b>41</b>

<b>HOOFDSTUK 4 ANALYSE MAASTRICHT</b>	<b>45</b>
<b>4.1 INTRODUCTIE MAASTRICHT</b>	<b>45</b>
4.1.1 HISTORIE MAASTRICHT	45
4.1.2 SITUERING MAASTRICHT	47
<b>COMPONENT 1: BELEID</b>	<b>50</b>
ELEMENT 1: MAATSCHAPPELIJKE BEHOEFTE	50
ELEMENT 2: MOBILITEITSBELEID OP PAPIER	59
ELEMENT 3: LEIDERSCHAP	66
<b>COMPONENT 2: STRATEGIE</b>	<b>68</b>
ELEMENT 4: MOBILITEITSPROGRAMMA	68
ELEMENT 5: EXPERTISE	80
ELEMENT 6: PARTNERS	83
ELEMENT 7: BUDGET	88
<b>COMPONENT 3: IMPLEMENTATIE</b>	<b>89</b>
ELEMENT 8: MOBILITEITSMATREGELEN	89
ELEMENT 9: FACILITERENDE MATREGELEN	90
<b>COMPONENT 4: MONITORING EN EVALUATIE</b>	<b>91</b>
ELEMENT 10: MAATSCHAPPELIJKE RESULTATEN	91
ELEMENT 11: FEEDBACK PARTNERS	97
ELEMENT 12: MANAGEMENT EVALUATIE	98
<b>HOOFDSTUK 5 EVOLUTIEANALYSE MOBILITEITSBELEID</b>	<b>103</b>
<b>5.1 SCORETOEKENNING STARTSITUATIE (1994)</b>	<b>104</b>
EINDSCORE OP DE ONTWIKKELINGSLADDER: 1,9	107
<b>5.2 RELEVANTE TUSSENTIJDSE BELEIDSONTWIKKELINGEN</b>	<b>109</b>
5.2.1 DRAAGVLAKCREATIE	109
5.2.2 ORGANISATORISCHE EVOLUTIE	110
<b>5.3 SCORETOEKENNING EINDSITUATIE</b>	<b>111</b>
EINDSCORE OP DE ONTWIKKELINGSLADDER: 3,6	114
<b>5.4 KWANTITATIEVE EVALUATIE</b>	<b>116</b>
<b>HOOFDSTUK 6 VERGELIJKING MET ANDERE STEDEN</b>	<b>117</b>
<b>6.1 TOETSEN VAN DE BELEIDSAANPAK AAN GEVALSTUDIES</b>	<b>117</b>
6.1.1 HET BETREKKEN VAN ACTOREN EN CREËREN VAN DRAAGVLAK	117
6.1.2 HET BELANG VAN EEN INTEGRALE AANPAK IN MOBILITEIT	121
6.1.3 MONITORING EN EVALUATIE	126
6.1.4 HET BELANG VAN PARTNERS IN MOBILITEITSBELEID	127
6.1.5 OVERZICHT VAN DE SUCCESFACTOREN IN GEVALSTUDIES	130
<b>6.2 PERSOONLIJKE BEVRAGING VAN 50 EC-STEDEN</b>	<b>132</b>
6.2.1 OPSTELLEN VAN DE VRAGENLIJST	132
6.2.2 VERKRIJGEN VAN DE ADRESSENLIJST	132
6.2.3 RESULTATEN VAN DE BEVRAGING	133

<b>HOOFDSTUK 7 CONCLUSIES</b>	<b>137</b>
<b>7.1 CONCLUSIES UIT HET ONDERZOEK</b>	<b>137</b>
7.1.1 HET BEREIKEN VAN HOOGWAARDIGE STEDELIJKE MOBILITEIT	137
7.1.2 DE GROEI VAN HET MAASTRICHTSE MOBILITEITSBELEID	138
7.1.3 EEN NUCHTERE HOUDING LEIDT TOT ALGEMENE ONDERSTEUNING	140
7.1.4 AANWEZIGHEID VAN GELIJKAARDIGE SUCCESFACTOREN IN GEVALSTUDIES	141
<b>7.2 ALGEMENE CONCLUSIE</b>	<b>143</b>
<b>7.3 ADVIEZEN AAN MAASTRICHT</b>	<b>144</b>
<b>7.4 PERSOONLIJKE BIJDRAGE</b>	<b>145</b>
7.4.1 DISCUSSIE	145
7.4.2 LESSEN GELEERD VAN MAASTRICHT	146
7.4.3 TOEKOMSTGERICHT	148
<b>LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN</b>	<b>151</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>155</b>
<b>8.1 LIJST VAN TABELLEN</b>	<b>155</b>
<b>8.2 LIJST VAN FIGUREN</b>	<b>155</b>
<b>8.3 QMSMM VRAGENLIJST</b>	<b>157</b>
<b>8.4 ADRESSENLIJST VAN DE 50 EC-STEDEN</b>	<b>165</b>
<b>8.5 ENQUÊTE VOOR DE 50 EC-STEDEN</b>	<b>166</b>



# Hoofdstuk 1

## Introductie

### 1.1 Insteek

Het kunnen managen van stedelijke mobiliteit wordt alsmaar belangrijker. In 2011 woonde meer dan de helft van de wereldbevolking (3,5 miljard mensen) in stedelijke gebieden. Geschat wordt dat dit tegen 2050 oploopt tot 70% van de wereldbevolking (Arthur D. Little 2011). Dit is problematisch aangezien onder andere congestie (verliesuren), verkeersongevallen, milieuvervuiling, en geluidsoverlast het gevolg zijn van stedelijke mobiliteit. Er wordt gezegd dat het implementeren van duurzame stedelijke mobiliteit één van de zwaarste uitdagingen is van beleidsmakers en wegbeheerders over de hele wereld (Henning, et al. 2011).

Toch zijn er steden die hoogwaardige stedelijke mobiliteit hebben gerealiseerd. Kijk maar eens naar de stad Wenen, met één van de meest gebruikte openbaar vervoerssystemen in Europa, en een hoge mobiliteitswaardering bij de burgers. Of Hong Kong, dat met een zeer hoge inwonersdichtheid er in geslaagd is om een hoogwaardig multimodaal mobiliteitssysteem op poten te zetten (Arthur D. Little 2011). En in Kopenhagen rijdt maar liefst 36% van de stad met de fiets (City of Copenhagen 2011).

Maar zulke succesvolle mobiliteitssystemen worden niet op één dag gerealiseerd. Kwaliteitsvolle stedelijke mobiliteit is vaak het resultaat van jarenlange planning en onderzoek. Alle mobiliteitsmaatregelen die in een stad ingevoerd worden, zijn het gevolg van een voorafgaand beleid. Hoe ziet het mobiliteitsbeleid er dan uit in steden met een goede stedelijke mobiliteit? Het is interessant om de vraag te stellen waar het stadsbestuur op ingezet heeft om te geraken waar ze nu staan op vlak van stedelijke mobiliteit. Welke essentiële ontwikkelingen in beleid en mobiliteit hebben bijgedragen tot de toename van hoogwaardige stadsmobiliteit?

Het bestuderen van een 'best practice' kan helpen kritische succesfactoren voor een hoogwaardige stedelijke mobiliteit te identificeren. Maastricht (Nederland) wordt uitgekozen als zo een best practice. De stad Maastricht is bekend om haar gedurfde verkeersplannen, zoals de toeritdoseringsinstallaties op de invalswegen, en de ambitieuze ondertunneling van de snelweg A2 (Stad Maastricht 2013). Het is bovendien een stad met Europese weerklank, die in één van de meest internationaal georiënteerde zones van Europa ligt: de Euregio. Het is een druk bezochte koopstad en kan daarbij rekenen op de toevloed van Belgen, Duitsers en Fransen. De assumptie dat deze stad haar mobiliteit goed managet wordt alvast subjectief gestaafd.

Een bijkomende vraag is in welke mate de succesfactoren voor Maastricht ook terug te vinden zijn in het mobiliteitsbeleid van andere steden. Zijn deze factoren een algemene tendens, of gelden ze uitsluitend in het geval van Maastricht?

## 1.2 Definiëring onderzoek

Voordat het onderzoek van start kan gaan, dient het eerst voldoende afgebakend te worden. De introductie maakt duidelijk dat de realisatie van hoogwaardige stedelijke mobiliteit in een stad een complexe opgave is. Waarom hebben sommige steden een betere stedelijke mobiliteit dan andere? Wat heeft het stadsbestuur gedaan om zulk een hoogwaardige stadsmobiliteit te realiseren?

### **Het probleem**

*Hoogwaardige stedelijke mobiliteit realiseren is een zeer moeilijke opgave.*

Hierbij moet vermeld worden dat hoogwaardige mobiliteit ook het concept 'duurzame mobiliteit' omvat. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat duurzame mobiliteit een aspect is van kwaliteit, en dus onlosmakelijk inbegrepen is in kwaliteitsvolle stedelijke mobiliteit.

### **De onderzoeksvraag**

*Kan, door het bestuderen van een stad die beschouwd wordt als een 'best practice' in het managen van mobiliteit, achterhaald worden welke ontwikkelingen plaatsvonden in diens mobiliteitsbeleid en welke hebben bijgedragen tot de realisatie van hoogwaardige stedelijke mobiliteit?*

Om daar antwoord op te geven zal onderzoek verricht moeten worden naar hoe Maastricht over de loop der jaren haar mobiliteitsbeleid heeft gevoerd. Deze studie kan interessante inzichten leveren over hoe het mobiliteitsbeleid of de gemeentelijke organisatie op het gebied van mobiliteit is geëvolueerd doorheen de tijd.

### **Deelvraag 1:**

*Als een bepaalde aanpak of manier van beleidsvoering in Maastricht heeft geleid tot een stadsmobiliteit van hogere kwaliteit, kan dat dan ook geobserveerd worden in andere steden?*

Het is interessant om te toetsen of (sommige van) de succesfactoren in het Maastrichtse mobiliteitsbeleid ook tot successen leidden in de mobiliteitsaanpak van andere steden.

### **Deelvraag 2:**

*Kan er ook score/benchmark toegekend worden aan het mobiliteitsbeleid van Maastricht?*

Als het toekennen van een score of benchmark mogelijk is, kunnen andere steden (na toepassing van dezelfde methodologie) hun beleidsprestaties met die van Maastricht vergelijken.

### **Onderzoeksdoel**

*Door middel van het onderzoeken van het Maastrichtse mobiliteitsbeleid, inzicht verkrijgen in hoe stadsmobiliteit in kwaliteit kan toenemen. Bijleren over wat er voor nodig is om hoogwaardige mobiliteit te kunnen realiseren in een stad.*

## **Verloop onderzoek**

Uit de insteek van dit onderzoek wordt duidelijk dat het zal gaan om een kwalitatief onderzoek, waarbij de nadruk ligt op het begrijpen en het inzicht verkrijgen in mobiliteitsbeleid en wat dat kan verwezenlijken voor de stedelijke mobiliteit.

Het is eigen aan een kwalitatief onderzoek dat er eerst een exploratiefase plaatsvindt. Om te beginnen worden er definities en kenmerken gezocht voor kwaliteitsvolle mobiliteit. In de wereld van mobiliteit is er echter weinig sprake van 'kwaliteitsvolle mobiliteit', omdat dat als een synoniem wordt gezien voor 'duurzame mobiliteit'. Om die reden begint dit onderzoek met een literatuuronderzoek betreffende duurzame mobiliteit. Er wordt gerapporteerd over de achtergrond van het concept, de definiëring en implicaties. Ook methoden om duurzame mobiliteit toe te passen in steden worden opgelijst.

Daarna wordt onderzocht hoe kwaliteitsvolle (of duurzame) mobiliteit in stedelijk beleid past en hoe het actief in stadsbeleid geïmplementeerd kan worden. Er wordt gerapporteerd over kwaliteitsmodellen; raamwerken die kwaliteit in beleid garanderen. Nadien worden ook kwaliteitsmodellen voor mobiliteitsbeleid gevonden en beschreven, en daarna wordt onderzocht welke methoden er bestaan om steden te kunnen benchmarken op vlak van duurzame mobiliteit. Vervolgens worden technieken die de mate van hoogwaardige stedelijke mobiliteit kunnen beoordelen beschreven, en ten slotte wordt één model voor kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid gekozen om het beleid van Maastricht aan af te toetsen.

Deze fase van het onderzoek wordt uitgevoerd in hoofdstuk 2.

Met de kennis die is opgedaan uit het literatuuronderzoek van hoofdstuk 2, wordt een soort 'plan van aanpak' beschreven over het vervolg van het onderzoek. Dit is te vinden in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 beschrijft het Maastrichtse mobiliteitsbeleid van 1990 tot 2014. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het mobiliteitsbeleid van Maastricht worden plannen, jaarverslagen, rapporten, en andere beleidsdocumenten doorgenomen. Verder worden twee interviews afgenomen met mobiliteitsambtenaren om additionele informatie in te winnen over de organisatie van mobiliteit in Maastricht.

In hoofdstuk 5 vindt de analyse van de evolutie van het Maastrichtse mobiliteitsbeleid plaats. Een score wordt toegekend aan het mobiliteitsbeleid per tijdperiode; eenmaal voor de startsituatie 1990 tot 2000, en eenmaal voor het huidige mobiliteitsbeleid, anno 2014. Zo wordt geschetst wat er veranderde doorheen de jaren, en welke impact dat heeft gehad op de eindscore voor het mobiliteitsbeleid.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 onderzocht of het gehanteerde beleidsaanpak dat bijdroeg tot de verbetering van de kwaliteit van mobiliteit in Maastricht, datzelfde effect hebben in andere steden. Ook wordt er gepolst naar de mobiliteitssituatie van 50 Europese steden aan de hand van een enquête die opgestuurd werd naar de beleidsmakers van elke stad.

Ten slotte wordt dit onderzoek afgesloten met een overzicht van conclusies, bedenkingen, en aandachtspunten voor toekomstgericht onderzoek in hoofdstuk 7.



De waarde van dit onderzoek ligt in de verzameling van informatie rond duurzame mobiliteit, transport demand management, en mobiliteitsmanagement. De drie concepten worden besproken en duidelijk afgebakend.

Verder werpt dit onderzoek licht op mogelijkheden om kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid te garanderen. Hoewel modellen voor kwaliteitsvol beleid al langer bekend zijn in de bedrijfssector, zijn deze modellen relatief nieuw op vlak van mobiliteitsorganisatie. Één van die modellen wordt gehanteerd om het Maastrichtse beleid aan te toetsen.

Door het bestuderen van de gevalstudie Maastricht wordt er inzicht verkregen in hoe de stad en haar mobiliteitsorganisatie is geëvolueerd in de loop der jaren. Ontwikkelingen die plaatsvinden in het mobiliteitsbeleid worden beschreven en ook de concrete resultaten, als gevolg van deze ontwikkelingen, worden getoond. Deze ontwikkelingen manifesteren zich op verschillende vlakken: het ontwikkelen van mobiliteitsplannen, het organiseren van inspraak, het betrekken van partners, het verzekeren van expertise bij de gemeente, het verzamelen van mobiliteitsdata, en meer. Doorheen deze beschrijving wordt duidelijk in welke van deze aspecten Maastricht is verbeterd gedurende die 25 jaar.

Van alle ontwikkelingen die Maastricht heeft doorgemaakt, worden de aspecten die het meest hebben bijgedragen aan de realisatie van een betere mobiliteit in Maastricht, opgelijst. Vervolgens wordt gecontroleerd of deze ontwikkelingen ook in andere gevalstudies tot betere mobiliteitskwaliteit hebben geleid. Op die manier worden de specifieke ontdekkingen, eigen aan dit onderzoek, gekaderd op een grotere schaal.

Ten slotte worden conclusies getrokken over het organiseren van stedelijke mobiliteit, het gebruik van kwaliteitsmodellen voor mobiliteit, en wat nu precies bijdraagt aan de realisatie van hoogwaardige stedelijke mobiliteit.

# Hoofdstuk 2

## Literatuuronderzoek

Zoals beschreven wordt duurzame mobiliteit beschouwd als een synoniem voor kwaliteitsvolle mobiliteit. Literatuuronderzoek betreffende duurzame mobiliteit moet helpen het concept beter te begrijpen.

### 2.1 Duurzame mobiliteit (DM)

De grote meerderheid van Europese burgers leven in een stedelijke omgeving. Hiervan woont meer dan 60% in gebieden met meer dan 10.000 inwoners. Deze burgers brengen hun dagelijkse leven in dezelfde ruimte door en delen dezelfde infrastructuur voor hun mobiliteit. Stedelijke mobiliteit is verantwoordelijk voor 40% van alle CO<sub>2</sub>-uitstoot door wegverkeer, en voor bijna 70% aan andere verkeersverontreiniging (European Commission 2013). Naast deze milieuproblemen, is landtransport verder ook een oorzaak van verkeersdoden en -gewonden, geluidsoverlast, de depletie van niet-hernieuwbare grondstoffen, de verminderde bereikbaarheid van gebieden, en congestie. Congestie zorgt ook voor een verhoogde uitstoot van broeikasgassen en luchtvervuilers (Haque, Chin en Debnath 2013). Verder kost congestie in stedelijke gebieden jaarlijks bijna 100 miljard euro, of 1% van het BNP van de Europese Unie (European Commission 2013). Ten slotte zijn ook verkeersongevallen een grote last voor de economie.

Het is dus de uitdaging voor het stedelijk bestuur om deze problemen over stedelijk transport en verkeer zo efficiënt mogelijk op te lossen. Hoe kan de stedelijke mobiliteit verbeterd worden en kunnen tegelijkertijd de congestie, verkeersongevallen, en vervuiling verlaagd worden op korte, maar ook op lange termijn? Er is nood aan een meer duurzame ontwikkeling in mobiliteit.

#### 2.1.1 Definiëring

Banister (2008) vermeldt de welbekende 'Our common future' van Brundtland (1978) om *duurzame ontwikkeling* te definiëren. Het is "een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen." Dit perspectief steunt op drie peilers: economisch, ecologisch en sociaal.

Dit principe van duurzame ontwikkeling, toegepast op mobiliteit, leidt tot verschillende opvattingen over de precieze definitie van duurzame mobiliteit; het CST (Centre for Sustainable Transportation) definieert een duurzaam mobiliteitssysteem als één dat:

- Op een veilige manier basistoegankelijkheid biedt aan individuen en gemeenschappen, in consistentie met de gezondheid van mens en natuur, en met gelijkheid in en tussen generaties;
- Betaalbaar en efficiënt is, de keuze van vervoersmiddel biedt, en de economie ondersteunt;
- Niet meer uitstoot produceert dan de planeet kan verwerken, de consumptie van niet-duurzame energiebronnen minimaliseert, de consumptie van hernieuwbare bronnen op een duurzaam niveau houdt, en landgebruik en geluidsproductie minimaliseert (Haghshenas and Vaziri 2012).

Andere bronnen stellen dat er pas sprake kan zijn van een duurzame stad wanneer een woonkern een bevolking heeft van meer dan 25.000 inwoners (liefst meer dan 50.000), met een gemiddelde dichtheid, stadsdelen die een mix van functies aanbieden, en over openbaar vervoercorridors beschikt die hoogtoegankelijke overstappunten bevatten (Banister 2008).

Het idee achter duurzame mobiliteit is eigenlijk het mogelijk maken van mobiliteitsontwikkeling, rekening houdend met de principes van duurzame ontwikkeling (op economisch, ecologisch en sociaal vlak). Het begrip staat intussen ook centraal in vele beleidsplannen (Mobiliteitsplan Vlaanderen, Witboek transport EU, Federaal plan duurzame ontwikkeling, ...) (Tormans 2012).

Dit wordt duidelijker als het verschil wordt geschetst tussen de conventionele (welvaartsgerichte) aanpak en de duurzame (welzijnsgerichte) aanpak op het gebied van verkeersplanning.

<b>De conventionele aanpak</b>	<b>De duurzame mobiliteitsaanpak</b>
Fysieke dimensies	Sociale dimensies
Mobiliteit	Toegankelijkheid
Verkeersfocus (voertuigen)	Gefocust op mensen (in/op een vervoermiddel of te voet)
Grootschalig	Kleinschalig (lokaal)
De straat als weg	De straat als leefruimte, veilig en aangenaam
Gemotoriseerd transport	Een hiërarchie waarbij voetgangers en fietsers bovenaan staan en de automobilisten onderaan. Stappers > Trappers > Openbaar vervoer > Personenwagen (STOP-principe)
Modellering	Het ontwikkelen van scenario's en modellering
Economische evaluatie	Multicriteria analyse om ook de sociale en ecologische gevolgen in kaart te brengen
Reizen = verplaatsing als gevolg van behoeften	Reizen = een verplaatsing maar ook een activiteit op zich, waardevol.
Gebaseerd op de vraag	MobiliteitsManagement (MM)
Verkeer versnellen	Vertragen van verkeer (omwille van congestie en veiligheid)
Minimalisatie van reistijd	Het schatten en accepteren van een redelijke reistijd
Onderscheid mensen en verkeer	Integratie mensen en verkeer

**Tabel 1: Vergelijking van verkeersplanningsaanpakken (Banister 2008)**

Belangrijk in dit nieuwe perspectief is dat de focus nu ligt op de reizigers zelf, en hoe ze zich verplaatsen in een stad. Toegankelijkheid van ruimten en de kleinschaligheid van verplaatsingen komen daarbij ook naar voren.

Het STOP-principe staat voor de wenselijke rangorde van vervoersvormen, die vertrekt vanuit de Stappers (voetgangers), Trappers (fietsers) en Openbaar (collectief) vervoer en eindigt bij de 'minst wenselijke mobiliteitsvorm', de Personenwagens (Duurzame Mobiliteit 2013). Het STOP-principe geldt evenzeer voor het personen als voor het goederenverkeer. Voor dat laatste geldt dat naast het inperken van de behoefte aan transport, ook binnenvaart en spoorvervoer voorrang krijgen op wegtransport (Caluwe, et al. 2001).

Volgens David Banister (The sustainable mobility paradigm 2008) dienen steden, dankzij heldere planstrategieën, ontworpen te worden op lokale schaal om zowel hoge toegankelijkheid als hoge kwaliteitsomgevingen waar te maken. De bedoeling is daarbij niet om de auto te verbieden (aangezien dat moeilijk zou zijn en tegen de het idee van persoonlijke vrijheid en keuze is), maar om steden zo kwaliteitsvol en persoonlijk te ontwerpen dat er geen nood meer is aan de auto.

## 2.1.2 Strategieën in duurzame mobiliteit

De nood aan verplaatsingen verlagen, een *modal shift* (het vervangen van een deel van het verkeer over de weg door andere vormen van verkeer) realiseren, of een grotere efficiëntie in het transportsysteem ontwikkelen is geen simpele opdracht. Er bestaan maatregelen die deze principes van DM ondersteunen en promoten.

- Prijsmaatregelen (duur parkeren, goedkoop openbaar vervoer, ...)
- Infrastructurele maatregelen (aanleggen van fietswegen, voetgangersbruggen, ...)
- Regulering (fietsers voorrang geven, auto's toegang weigeren, ...)
- Gedragsbeïnvloeding (alternatieve vervoermiddelen aanbieden, goed gedrag belonen, ...)
- Sensibilisatie (informatiecampagnes, draagvlak creëren, communiceren...)
- Parkeerbeleid (Park+Ride, Park+Walk, parkeerzones, bewonersparkeren, ...)
- Ruimtelijke planning (voorbehouden zones voor fietsers, voetgangers, openbaar vervoer, ...)
- Introductie meer milieuvriendelijke voertuigen (kleine elektrische voertuigen, ...)
- Transferia bouwen (hoogwaardige overstappunten openbaar vervoer)
- Bedrijfs-, schoolvervoerplannen (verbeteren bereikbaarheid en veiligheid jeugd, ...)
- Stimulatie technologische ontwikkelingen (Dynamische verkeersinformatiesystemen)

Deze lijst van maatregelen is niet limitatief, maar geeft aan dat er een grote waaier van mogelijkheden bestaan om de principes van DM te promoten in een stad.

Het volstaat echter niet om één maatregel door te voeren en te besluiten dat er meer duurzame mobiliteit bereikt is. Een duurzaam beleid is niet gemakkelijk te voeren in het mobiliteitsdomein. Mobiliteit is namelijk een complex sociaal, technisch en economisch systeem, moeilijk maar wel noodzakelijk om integraal aan te pakken. Verkeer is geen gesloten systeem maar eerder sterk verwekt in andere systemen. Een typisch voorbeeld hiervan is verkeerscongestie: als de focus te gericht is op de aanpak van één

bottleneck, zonder aan het gehele verkeerssysteem te denken, kan het zijn dat de aangeboden oplossingen het probleem eerder verplaatsen, dan dat ze het probleem volledig oplossen en een verbetering voor het gehele systeem teweeg brengen. Er is dan sprake is van 'ecological fallacy'; het feit dat elk probleem een omgeving heeft waarin het zich onlosmakelijk bevindt. Door het probleem aan te passen, pas je ook (meestal ongewenst) diens omgeving aan, wat mogelijk een even serieuze impact heeft als de reden waarom het originele probleem in de eerste plaats diende opgelost te worden (Goldman en Gorham 2006).

Het is duidelijk dat het streven naar een duurzame stedelijke mobiliteit een grote uitdaging is en een multidisciplinaire aanpak nodig heeft. Een holistische, integrale planstrategie is nodig. Goldman en Gorham (2006) hebben vier innovatieve stromingen kunnen identificeren in duurzame mobiliteit. Deze perspectieven sluiten elkaar niet uit en hebben soms overlap, en geven een duidelijk beeld in welke richtingen er kan gedacht worden om aan duurzame mobiliteit te werken.

**NIEUWE MOBILITEIT** Het inzetten van nieuwe technologieën (ICT) en commerciële modellen om competitieve vervoersalternatieven te voorzien tegenover het privévervoer. Een betere manier om zich te verplaatsen door de stad, op een meer milieuvriendelijke manier.

- **Distributie van reisinformatie:** het ontwikkelen van intelligente transportsystemen die *real-time* informatie aanbieden aan reizigers. Reistijden, tijdstip van aankomst, op welke wegen er congestie is, welke parkeerlocaties ruimte over hebben, enzovoort. Meer en meer data worden verzameld en ook beschikbaar gesteld op het internet zodat mobiele toestellen er toegang tot kunnen krijgen.
- **Prijsintegratie:** het toepassen van een duidelijke prijsstrategie voor het laag houden van de drempel naar openbaar vervoer. Verschillende modi aanbieden onder hetzelfde 'merk', met duidelijke prijzen. Deze omvatten prijssimplificatie, prijsintegratie tussen verschillende bedrijven, het adopteren van tijdsefficiënte ticketing methoden, en het implementeren van 'smart cards' met meerdere gebruiksmogelijkheden. (Zie Londen, Parijs, Bremen)
- **Carsharing** geeft toegang tot personenwagens als je je inschrijft, zodat klanten auto's kunnen reserveren per uur, via de telefoon of het internet. Ze bieden voordelen als goedkope toegang, gereserveerde parkeerplaatsen in de buurt, en een variëteit aan zuinige wagens. Het draagt ook bij tot het aandeel openbaar vervoer.
- **Bikesharing:** bij dit concept zijn zelfsluitende fietsen verspreid op verschillende plaatsen doorheen de stad. Ze kunnen geopend worden door het bellen van een telefoonnummer, of door het opgeven van een code of creditcard-informatie. Klanten worden aangerekend per minuut, dag of week. Technologie laat ook toe de fietsen te installeren met sensoren die automatisch controleren of de fiets onderhoud nodig heeft. (Zie Berlijn, Frankfurt, Keulen)
- **Nieuwe service:** transportbedrijven willen niet enkel meer transport aanbieden maar een groter geheel, een 'integrale mobiliteit', die betrouwbare, praktische, efficiënte en naadloze ervaring aanbiedt van herkomst tot bestemming. (Zie Parijs)

**STADSLOGISTIEK** Het stedelijk goederenvervoer groeit snel; online shoppen heeft het aandeel kleine pakketjes sterk doen toenemen. Meer vrachtwagens rijden leeg of met halve capaciteit door veranderende logistiek zoals *just-in-time* leveringen.

- **Buurtdepots:** door een vaste locatie in een buurt te kiezen om alle leveringen aan te doen kan het aantal goederentrips in woonbuurten significant dalen. Alle bewoners kunnen dan in hun eigen tijd hun bestelde goederen gaan afhalen in het buurtdepot. (Zie Dortmund)
- **Gecentraliseerde distributie en logistiek centra:** de lokale levering van goederen wordt uitgevoerd vanuit een centraal punt in de stad, meestal met het gebruik van ecologische voertuigen. Het leveren van goed, duurzaam transport door (privé-) bedrijven doorheen de stad kan gepaard gaan met voordelen of subsidies voor het bedrijf. (Zie Monte Carlo, Bremen, Freiburg en Bristol)
- **Constructielogistiek:** steden kunnen ervoor kiezen om aan ontwikkelingsgebieden in de stad efficiënt goederen te leveren door veel *on-site* te verwezenlijken, zoals de productie van beton. De meerderheid aan materialen kan ook van en naar de site gebracht worden via rail. Een logistiek bedrijf kan aangesteld worden om dit goederenvervoer efficiënt te regelen. (zie: Berlijn, Stockholm)
- **Milieuzones:** veel Europese steden zoals Kopenhagen, Stockholm en Amsterdam beperken het gebruik van laadzones voor vrachtwagens die een bepaalde leeftijd hebben, en uitstootstandaarden niet meer kunnen naleven.

**INTELLIGENT SYSTEEMMANAGEMENT** Verschillende technieken kunnen worden gebruikt om grotere ecologische en economische efficiëntie te bereiken. Het succesvol toepassen van zulke technieken kunnen helpen bij het economisch competitief houden van historische stedelijke centra. Londens transportbeleid raakt al deze vlakken.

- **Congestion charging:** een gebied in het centrum van de stad wordt afgebakend, zodat er betaald moet worden om erin te mogen met de auto. Dit kan gecontroleerd worden door een netwerk van camera's met nummerplaatherkenning. De opbrengst hiervan kan terug geïnvesteerd worden in het onderhoud van het systeem en het verbeteren van andere transportmogelijkheden.
- **Integraal bussysteem management:** om het gestegen aandeel busreizigers op te vangen, ten gevolge van de congestion charge, moet de busdienst sterk verbeterd worden in reikwijdte en frequentie. Zo werden in Londen 70 'BusPlus' routes gecreëerd met functies zoals verbeterde passagiersinformatie, *real-time* tijdstippen van aankomst, toegankelijke bussen, moderne bushaltes, verkeerslichten met prioriteit voor openbaar vervoer, enzovoort.
- **Geautomatiseerde verkeershandhaving:** omdat traditionele handhaving veel toewijding vraagt van de politie, en politiehandhaving ook verkeershinder kan verergeren, verkiezen vele steden het camera-gebaseerde controleren van gereden snelheden en het negeren van het rood licht. Met nummerplaatherkenning kunnen de automobilisten achteraf automatisch gecontacteerd worden.
- **Bedrijfsplannen:** de kwaliteit van het transportbeleid wordt bewaakt door het op te vatten als 'business plans'. Consistentie in wat beoogd wordt en wat men bereikt moet gegarandeerd worden. Elke investering of beleidmaatregel moet ook beargumenteerde sociale en ecologische voordelen leveren.

**LEEFBAARHEID** Dit aspect focust meer op de relatie tussen het mobiliteitssysteem en de maatschappij. Bereikbaarheid, aanleg van publieke ruimten, recreatiemogelijkheden, de algemene gezondheid en economische welvaart van stadsbewoners zijn de zorgen. Veel van onderstaande initiatieven zijn gestart in de Columbiaanse hoofdstad Bogotá, waarbij het terugnemen van de publieke ruimte van belang was.

- **Voetgangerszones:** Bogotá sluit al jaren op zondagen verschillende wegen voor motorvoertuigen zodat ze kunnen gebruikt worden voor recreatie. Ook begon het met het installeren van een permanent netwerk van straten exclusief voor fietsers en voetgangers. Het creëren van autoluwe zones is ondertussen ook in Europese steden een zeer bekend fenomeen.
- **Gewoontegedrag doorbreken:** om te voorkomen dat men uit gewoonte de auto neemt, heeft Bogotá 'autovrije dagen' geïntroduceerd in de stad zodat de bewoners gewend raken aan het gebruiken van openbaar vervoer of non-gemotoriseerd vervoer. Ook is het verplicht twee dagen in de week de auto te laten staan.
- **Snel bustransport:** verder heeft Bogotá een verfijnd, efficiënt, snelbus-systeem met hoge capaciteit ontwikkeld. Dit systeem is gebaseerd op het bussysteem in Curitiba, Brazilië maar dan op een grotere schaal. Met dit systeem hoopt Bogotá ook de arme bevolking kansen te geven op banen en andere mogelijkheden in de stad.
- **Shared space:** vele steden in Europa hebben een eigen aanpak gehanteerd om leefbaarheid te garanderen. Zo bestaan er woonzones of woonerf-gebieden waar auto's, fietsen en wandelaars samen vertoeven, onderhevig aan dezelfde regels. Dit verhoogt de veiligheid en sociale interactie in de gebieden, zonder de nood aan verkeersvertragende maatregelen.

(Goldman en Gorham 2006)

Het doorvoeren van zulke ideeën en plannen is echter geen makkelijke opdracht. Zoals vermeld is mobiliteit geen afgesloten, afgebakend domein maar heeft het invloed op en wordt het beïnvloed door vele andere stedelijke processen van economische, ecologische en sociale aard. Essentieel voor de realisatie van duurzame mobiliteit is dus ook een politiek en maatschappelijk draagvlak, met een zeer goede communicatie tussen beleidsmakers en inwoners, waarbij alle relevante actoren betrokken worden. "Enkel door het begrip en de aanvaarding van de bevolking kunnen vooruitstrevende mobiliteitsplannen en een duurzaam mobiliteitsbeleid slagen" (Banister 2008).

## 2.2 Transportation Demand Management (TDM)

De laatste jaren heeft het concept duurzame mobiliteit meer en meer aandacht gekregen. De term heeft de doelen van mobiliteitsplanning in die mate aangepast, dat er nieuwe planstrategieën en methoden zijn geïntroduceerd om deze doelen van duurzame mobiliteit te bereiken.

### 2.2.1 Definiëring

*Transportation Demand Management (TDM)*, ook wel *Travel Demand Management* of *Traffic Demand Management* genoemd, is volgens het Victoria Transport Policy Institute (2014) een algemene term voor strategieën die resulteren in een meer efficiënte (en dus duurzame) mobiliteit. TDM mikt erop de efficiëntie van het stedelijke mobiliteitssysteem te maximaliseren door overbodig gebruik van privévoertuigen te ontmoedigen en meer effectieve, gezondere en milieuvriendelijkere manieren van vervoer te promoten, zoals het gebruik van openbaar vervoer en non-gemotoriseerd vervoer (Broaddus, Litman en Menon 2009).

Volgens Paul Goddin (2013) gaat TDM met andere woorden over het veranderen van het gedrag van reizigers met als doel die perfecte combinatie van wandelen, fietsen, openbaar vervoer en autoverkeer te bereiken. Dit sluit aan bij het STOP-principe, dat in 2009 in het Mobiliteitsdecreet werd vastgelegd en werd opgenomen in het Regeerakkoord 2009-2014 (Duurzame Mobiliteit 2013).

Ten slotte is het ook veel goedkoper om te proberen proactief de verplaatsingsvraag te organiseren in een verkeersnetwerk, dan de capaciteit van dat netwerk infrastructureel te blijven vergroten. Het economisch rendement van zulke investeringen zorgt er ook voor dat TDM aan interesse wint bij beleidsmakers (Godin 2013).

### 2.2.2 Strategieën voor TDM

TDM gaat dus om het sturen en aanpassen van de vraag naar verplaatsing. Om zulke veranderingen te kunnen realiseren, steunen TDM-programma's op mobiliteitsmaatregelen die met behulp van positieve of negatieve impulsen verandering in reisgedrag aantrekkelijker kunnen maken (Comsis Cooperation 1994).

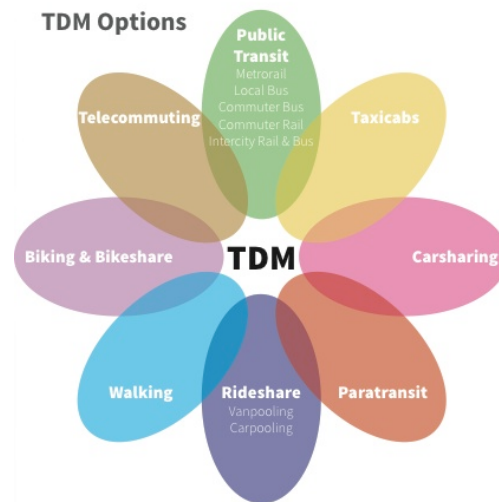
Voorbeelden van zulke maatregelen zijn te vinden in de onderstaande tabel.

<b>Positieve stimulansen</b>	<b>Een mengeling van beiden</b>	<b>Negatieve stimulansen</b>
Car-sharing	Bereikbaarheidsmanagement	Verhoging brandstofbelasting
Shuttlediensten	Autovrij plannen	Parkeertarieven
TDM marketing	Parkeermanagement	Rekeningrijden
Telewerken	Het terugnemen van de straat	Voertuiggebruiksrestricties
OV verbeteringen	Kalmeren van verkeer	
OV-georiënteerde ontwikkeling	Grondige markthervorming	

**Tabel 2: Kort overzicht TDM-stimulansen (Janssens 2013)**



Op het niveau van werkverkeer kunnen typische alternatieve modi voor privévoertuigen vermeld worden: carpools en vanpools, openbaar en privévervoer zoals bussen en shuttles, en non-gemotoriseerd reizen zoals fietsen en wandelen. TDM-programma's kunnen echter ook 'alternatieve werkuren' promoten, wat invloed heeft op het tijdstip van de verplaatsing van werknemers. Zo laat een compacte werkweek toe om een 40-uren week te voltooien in minder dan de gebruikelijke vijf dagen. Verder kunnen flexibele werkuren werknemers toelaten om de start en het einde van hun werkdag buiten de piekuren te plannen. En dan bestaat er ook nog telewerken: het toestaan van werknemers om van thuis uit te werken, zodat een verplaatsing naar en van het werk volledig overbodig is (Comsis Cooperation 1994).



**Figuur 1: Overzicht van enkele alternatieve modi in TDM (Mobility Lab 2014)**

TDM strategieën behelzen onder andere ook het verbeteren van alternatieve modi. Dit kan via financiële of op tijd gebaseerde stimulansen voor het gebruik van deze modi, door informatieverstrekking en marketing van deze modi, of door middel van ondersteunende diensten die het gebruik van deze modi nog praktischer maken (Comsis Cooperation 1994). Maar daar stopt het niet: door het gebruik van die eerder vermelde positieve en negatieve stimulansen, een soort 'push & pull'-techniek, kan TDM ook ondersteuning bieden in het beantwoorden van de ecologische, sociale en economische vraagstukken in mobiliteit. Tabel 3 toont bijvoorbeeld aan hoe TDM-strategieën kunnen helpen bij het streven naar sociale gelijkheid.

<b>TDM-strategie voor meer sociale gelijkheid</b>				
<b>Behandel iedereen gelijk</b>	<b>Gebruiker betaalt</b>	<b>Voordelig voor lage inkomens-klasse</b>	<b>Voordelig voor minder mobiele</b>	<b>Basismobiliteit en bereikbaarheid</b>
Institutionele hervorming	Grondige markthervorming	Alternatieve werkuren	Fiets/OV integratie	Bereikbaarheidsmanagement
Minste kost planning	Afstands-gebaseerde prijzen	Car-sharing	Autovrij plannen	Fiets/OV integratie
Plaatsefficiënte hypotheek	Verhoogde brandstof-belasting	Financiële baten pendelaars	Grondige markt-hervorming	Management goederenvervoer
Parkeer-management	'Pay-as-you-drive' verzekering	Gegarandeerde thuiskomst	Voordelen hoge bezettingsgraad	Gegarandeerde thuiskomst
	Parkeertarieven	Hoge bezettingsgraadvoertuig prioritair	Parkeer-management	Voordelen hoge bezettingsgraadvoertuig
	Rekeningrijden	Verbeterde veiligheid	Verbeterde veiligheid	Fiets- en voetgangersverbeteringen
	Slimme groei	Locatie-efficiënte hypotheek	Nieuw urbanisme	Carpoolen
		Park & Ride (P+R)	Efficiënte locaties	Management schoolmobiliteit

**Tabel 3: TDM-strategieën voor sociale gelijkheid (Janssens 2013)**

TDM voorziet buiten ontmoedigende of promotende stimulansen ook in een programma van informatieverstrekking en aanmoediging. Lokale of regionale organisaties kunnen helpen mensen te informeren over hun beschikbare vervoersmodi zodat alle modi in het mobiliteitssysteem optimaal gebruikt kunnen worden. Zo wordt ook een tegengewicht gecreëerd voor de stimulansen die pro-privévoertuigen zijn, zoals de subsidiëring van wegen en parkings. Zowel traditionele als innovatieve technologie-gebaseerde diensten kunnen op die manier mensen aanzetten tot het gebruik van openbaar vervoer, fietsen, het wandelen of telewerken (Mobility Lab 2014). Een aantal voorbeelden hiervan zijn real-time reistijdeninformatie aan openbaar vervoerhaltes, het aanbieden van duidelijke wandelroutes, telpalen voor de aanmoediging van het fietsen, of toegankelijkheidsmaatregelen voor mensen met een fysieke beperking.

TDM is de leidraad die kan dienen voor het ontwerpen van transport- en fysieke infrastructuur, op zulke manier dat de alternatieven van de personenwagen op een natuurlijke manier aangemoedigd en het transportsysteem beter gebalanceerd wordt (Mobility Lab 2014).

## 2.3 Mobiliteitsmanagement (MM)

Het *European Platform on Mobility Management (EPOMM)* profileert zich als een expert op het gebied van 'mobiliteitsmanagement' en verspreidt het concept zodat het kan opgenomen worden in stedelijke alsook in nationale en Europese mobiliteitsplannen.

*Mobiliteitsmanagement (MM)* wordt volgens het EPOMM (2013) gedefinieerd als "Een concept dat duurzame mobiliteit promoot en het vraagstuk van autogebruik aanpakt door de gewoontes en het gedrag van reizigers te beïnvloeden. De kern van dit concept is het gebruik van 'zachte' maatregelen, zoals betere informatie en communicatie, de organisatie van diensten, en de coördinatie van activiteiten tussen verschillende partners".

Het is duidelijk dat MM een strategie is die geplaatst kan worden onder de koepel TDM, maar niet in de omgekeerde richting. TDM maakt namelijk gebruik van zachte én harde maatregelen om DM te promoten, terwijl MM zich alleen toelegt op het doorvoeren van zachte maatregelen.

Een voordeel van de 'zachte' maatregelen is dat ze de effectiviteit van 'harde' maatregelen zoals ingrepen op infrastructuur (herinrichtingen, fietspaden, enz.) ondersteunen. Ook hebben de zachte maatregelen een minder hoge kostprijs en een voordeligere kosten/baten-ratio dan harde maatregelen (EPOMM 2013).

Mobiliteitsmanagement is nog in volle ontwikkeling in de Europese landen. De term zelf is voorlopig nog ambigu; het concept wordt ook vaak vertaald als *smart travel*, *green travel*, *travel planning*, of *sustainable mobility*. Ook de nadruk verschilt per land: terwijl Zweden focust op het klimaat en aantrekkelijke steden, kiest Nederland voor toegankelijkheid, en België voor duurzaam verkeer en transport (EPOMM 2013).

### 2.3.1 Strategieën in de promotie van mobiliteitsmanagement

De *European Mobility Management Monitor* (2013) geeft een overzicht van het aantal strategieën voor de promotie van MM:

- **Beleid en wetten** - Nationale beleidsdocumenten kunnen een raamwerk voorzien voor MM. Verder zijn er ook wetten die tot actie kunnen aanzetten. Zo verwacht Brussel bijvoorbeeld dat Brusselse bedrijven en scholen aan eigen transportplanning doen.
- **Fiscale maatregelen** - Duurzame mobiliteit kan ook gepromoot worden door het terugbetalen van openbaar vervoersabonnementen, kilometervergoedingen voor fietsers, of bedrijven die fietsen 'van de zaak' aanbieden voor hun werknemers.
- **Draagvlak en promotie** - Ook nationale campagnes betreffende fietsen, wandelen en openbaar vervoer kunnen MM promoten.

Zichtbaar is dat MM-maatregelen net zoals TDM-strategieën gebaseerd kunnen zijn op prijsmaatregelen, hervormingen, management, subsidies, belastingen en ander ondersteunend beleid. MM is onderdeel van TDM, maar TDM is niet automatisch MM.

Er bestaan ook contraproductieve maatregelen of bedreigingen:

- **Pro-autogebruik:** het verzekeren van bedrijfswagens, kilometervergoeding voor woon-werkverkeer, en het voorzien van parkeerplaatsen;
- **Onevenwichtig beleid:** in sommige landen kan er wel geld vrijgemaakt worden voor infrastructurele ingrepen (harde maatregelen), maar voor lange-termijn plannen voor MM (zachte maatregelen) is er geen geld;
- **Beleidsmakers** met een uitgesproken voorkeur voor een bepaalde modus;
- **Gebiedsontwikkelingen** die autogebruik stimuleren (zoals het plannen van grote shoppingcentra in de randstad);
- **Weerstand** van mensen die hun reisgedrag niet willen veranderen.

In zulke omstandigheden blijft het een uitdaging om te bewijzen dat 'smart travel' een effectieve strategie is.

### 2.3.2 Voorbeelden van mobiliteitsmanagement

Hierna volgen een aantal concrete voorbeelden die in het kader van MM worden toegepast. Zo kan aangetoond worden hoe een variatie aan duurzame mobiliteitsmaatregelen geïmplementeerd kunnen worden en welke voordelen ze kunnen leveren in stedelijke mobiliteit. Het presenteren van zulke voorbeelden kan helpen bij het creëren van zowel een politiek als een maatschappelijk draagvlak voor het implementeren van een bepaald mobiliteitsbeleid.

#### **Utrecht Beter Bereikbaar (EPOMM 2013)**

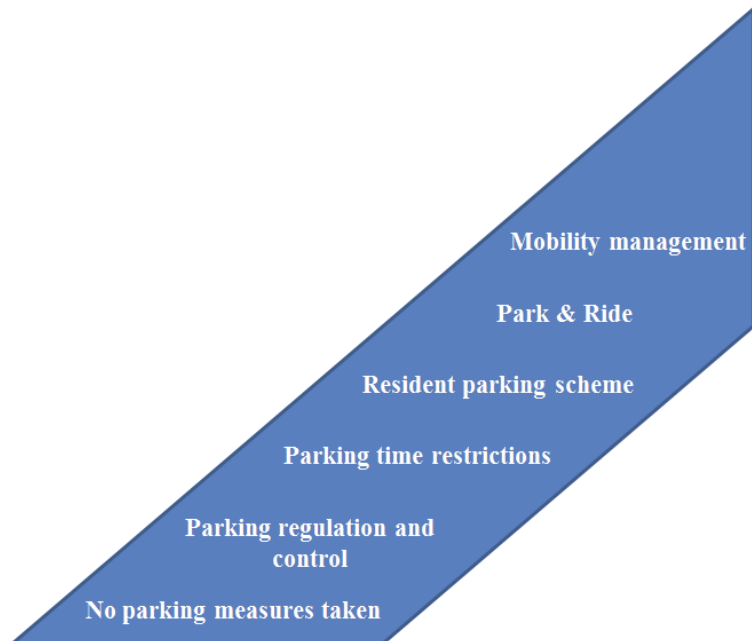
Door grote wegenwerken aan de A2 in Utrecht was er nood aan een bereikbaarheidsplan, in samenwerking met verschillende grote bedrijven. Ongeveer 20.000 werknemers ontvingen een 'Utrecht Beter Bereikbaar'-pas die toegang bood tot bus, tram, trein, Openbaar vervoerfietsen, internet hotspots, snelbussen en Park & Ride voorzieningen. De overheid communiceerde deze transportinspanningen, samen met real-time verkeersinformatie.

Het doel werkt bereikt: 2000 tot 4000 minder voertuigen tijdens de piekuren, waarvan 40% van de pasbezitters de pas drie of meer dagen per week gebruikten. Aangezien 40% van deze pasbezitters voorheen de auto gebruikte, resulteerde dit in een afname in verkeersvolume met ongeveer 5000 personenwagens. De pas is na de werken in gebruik gebleven aangezien het een makkelijke en goedkope manier was om de mobiliteit van de werknemers te coördineren.

#### **Pedelec promotie (EPOMM 2013)**

In 2012 besloot de stadsregio Arnhem-Nijmegen het gebruik van pedelecs (elektrische fietsen) te ondersteunen voor pendelaars. De deelnemers kregen een 600 euro subsidie voor de aanschaf van een elektrische fiets. 630 werknemers kochten een pedelec. Voorheen had 65% met de auto naar het werk gereden, in 2013 was dat nog maar 23%. Ongeveer de helft beaamde dat ze de fiets niet gekocht zouden hebben zonder de subsidie.

## Parkeerbeleid

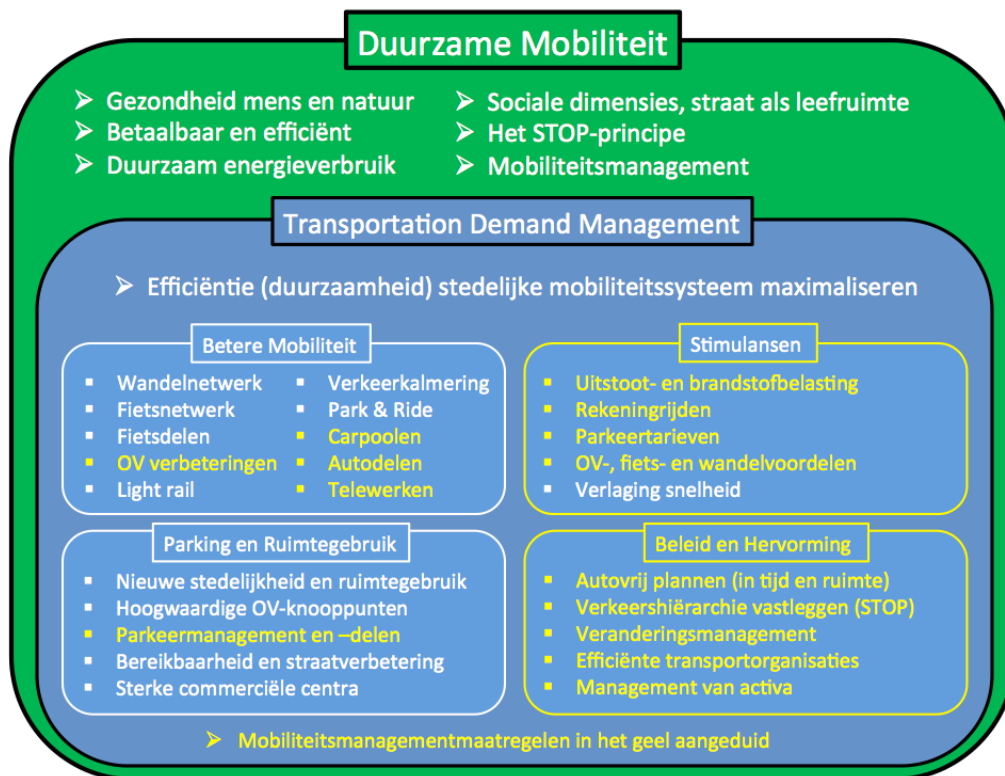


**Figuur 2: De evolutie van parkeerbeleidsmaatregelen (Pitsiava-Latinopoulou, et al. 2012)**

De bovenstaande maatregelen en het concept van Park&Ride, dat automobilisten toelaat te parkeren in een stedelijke randzone en verder te reizen met het openbaar vervoer om de eindbestemming te bereiken, dienen het concept van mobiliteitsmanagement. De maatregelen mikken erop de bereikbaarheid van steden te verzekeren door het beschikbaar maken van een degelijke mobiliteitsketen voor reizigers. Hoewel niet de gehele variëteit aan parkeermaatregelen opgesomd is, zijn de bovenstaande wel de meeste gebruikte, waarbij elke maatregel een directe impact heeft op verkeer (Pitsiava-Latinopoulou, et al. 2012).

## 2.4 Overzicht duurzame mobiliteit

Onderstaand schema (Figuur 3) biedt een overzicht van de wetenschappelijke bevindingen over duurzame mobiliteit. Duurzame mobiliteit is gedefinieerd als een algemeen principe. TDM vult dit concept in met concrete strategieën, die zowel harde (infrastructurele) als zachte (informatie, organisatie) maatregelen aanbevelen. MM is een instrument om aan TDM te doen, door middel van zachte maatregelen door te voeren.



**Figuur 3: Schema duurzame mobiliteit**

TDM strategieën zijn verdeeld in vier groepen. Zichtbaar is dat *Stimulansen* vaak van zachte aard zijn: het zijn vaak geen infrastructurele ingrepen maar eerder financiële maatregelen die de aantrekkelijkheid van een vervoersmiddel kunnen bevorderen of doen afnemen. *Beleid en hervorming* zijn van dezelfde niet-fysieke aard, namelijk het plannen of organiseren van mobiliteit en beleid.

Het bestaan van het concept DM en strategieën zoals TDM en MM betekent echter nog niet dat ze correct worden toegepast in stedelijk beleid: in Europese steden worden MM-maatregelen geïmplementeerd om verkeerscongestie te verlagen en de stedelijke mobiliteitssituatie te verbeteren. De keuze, planning en implementatie van zulke MM-maatregelen gebeurt echter ook frequent op een 'ad-hoc' basis, zonder het nodige vooronderzoek of politieke draagvlak. De steden missen vaak een georganiseerde en consistente aanpak voor het ontwikkelen, implementeren, en evalueren van een MM-beleid (Kepaptsoglou, et al. 2012).

Om die reden is het nuttig om het literatuuronderzoek te vervolgen met opzoekwerk naar beleidskaders of modellen die zulk een georganiseerde en consistente aanpak ondersteunen.

## 2.5 Quality Management (QM)

Steden hebben er baat bij mocht er een kader bestaan voor kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid, een richtlijn die steden kan helpen op een juiste manier hun mobiliteit te managen. Er is nood aan een holistische aanpak, een strategie die kwaliteitsvol beleid garandeert, een model dat de principes van *Quality Management (QM)* hanteert.

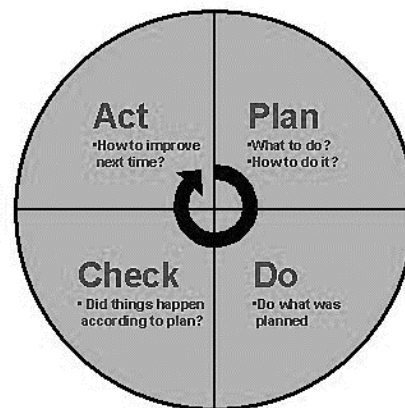
Een algemeen geaccepteerde uitspraak is dat hoog kwalitatieve processen een voorwaarde zijn om hoogkwalitatieve producten en diensten te verkrijgen (Tormans, Miermans, et al. 2011). Dit is ook essentieel in mobiliteit: om hoogwaardige mobiliteit te verkrijgen, dient er ook hoogwaardig beleid aan vooraf te gaan. Hierin speelt *Quality Management* een rol. Wel moet de opmerking gemaakt worden dat hoogwaardig mobiliteitsbeleid geen doel op zich is, maar een middel om hoogwaardige mobiliteit te realiseren. Deze stelling dient niet uit het oog verloren te worden.

In het rapport van Kepaptsoglou (2012) wordt QM gedefinieerd als “Een raamwerk van schema’s en instrumenten die gebruikt worden door organisaties (of overheden), om de tevredenheid van de klant (of burger) te maximaliseren aan een zo laag mogelijke kost, terwijl de processen, producten, en diensten van de organisatie in een continu verloop worden verbeterd.”

### 2.5.1 Deming’s ‘Plan-Do-Check-Act’-cyclus

In veel *Quality Management Systems (QMS)* wordt deze ‘continue verbetering’ (in theorie althans) gegarandeerd door de toepassing van de ‘Plan-Do-Check-Act’-cycle van Deming (Tormans 2012). Dit is een vrij simpele feedback loop systeem, en wordt als volgt beschreven:

- **Plan:** Een plan wordt ontwikkeld om de implementatie en het management van MM-maatregelen in goede banen te leiden;
- **Do:** De MM-strategie en het plan worden gestart en relevante processen worden geïmplementeerd;
- **Check:** Data wordt geëvalueerd om de voortgang en effectiviteit van de MM-maatregelen te vergelijken met de doelen van het MM-beleid;
- **Act:** Een besluit wordt gemaakt op basis van de genomen stappen om de continue verbetering in het MM-beleid te garanderen.



**Figuur 4: Deming’s PCDA-cycle (Google 2014)**

De logische redenering is dat de kwaliteit van het beleid zal verbeteren door de cyclus meermaals te doorlopen, waarbij gebreken in de beleidsvoering worden opgespoord en geëlimineerd, zodat dezen zich niet zullen herhalen in de toekomst.

## 2.5.2 Evolutie van QMS

Initieel is QM ontworpen in de privésector, zodat de kwaliteit van processen en producten in bedrijven gemonitord en gemanaged kon worden. Later zijn er varianten van QM ontstaan, en ondersteunende instrumenten voor deze aanpak ontwikkeld.

Zo groeide QM onder andere uit tot het welbekende ISO9001 management systeem, dat primair bedoeld was voor het verbeteren van productiesystemen (EPSUMP 2013). Andere instrumenten zoals de *balanced scorecard* introduceerden het gebruik van indicatoren om de prestaties van een bedrijf te evalueren (Tormans 2012).

Het EFQM Excellence Model is een raamwerk voor organisatorisch management systemen, gepromoot door de *European Foundation for Quality Management*, en staat bedrijven toe aan zelfevaluatie en benchmarking te doen. Door een score toe te kennen op negen criteria en 32 subcriteria wil men de kwaliteit monitoren en verbeteren. Dit model maakt gebruik van de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus van Deming en wordt nu nog steeds jaarlijks geüpdatet.

Een ander raamwerk voor kwaliteit is de *Common Assessment Framework (CAF)*, gelanceerd in het jaar 2000 op het *European Quality Conference* in Lissabon. Dit model introduceert QM in de publieke sector en is gebaseerd op het EFQM Excellence Model. Ook hier worden er scores toegekend, op dezelfde negen domeinen. Dit model is echter iets simpeler (slechts 28 subcriteria), en wordt het gratis aangeboden aan alle EU lidstaten (EPSUMP 2013).

Één van de laatste ontwikkelingen verheft het originele QM tot *Total Quality Management (TQM)*, ook wel *Integrale Kwaliteitszorg (IKZ)* genoemd. Dit is een meer holistische aanpak voor het hervormen en verbeteren van de kwaliteit en prestatie van een organisatie. TQM verbetert organisaties door QM-principes te introduceren in een achttal organisatorische aspecten. Een organisatie brengt TQM in de praktijk als ze uitstekend presteert op deze aspecten, geformuleerd in de onderstaande tabel.

<b>Uitstekende prestatie op vlak van:</b>	<b>Korte beschrijving</b>
Klantgerichtheid	Bewust zijn van wat de klant wil
Toewijding en leiderschap	Continuïteit in beleid en gemotiveerde leiding
Planning en organisatie	Een visie, en plannen om dat in te vullen
Gebruik van QM technieken en instrumenten	Een strategische aanpak door maatregelen door te voeren
Educatie en training van de werknemer	Know-how en expertise van werknemers
Betrokkenheid van stakeholders en teamwerk	Partnership door een goede externe maar ook interne communicatie
Het evalueren van resultaten	Evaluatie
Openheid voor feedback en verandering	Constructieve kritiek en aanpassen beleid

**Tabel 4: Benodigde prestaties voor een uitstekend TQM (Tormans, Miermans, et al. 2011)**

Hoewel QM en TQM origineel niet toegespitst zijn op mobiliteit, is het interessant om te onderzoeken of er ook kwalitatieve raamwerken voor mobiliteitsbeleid bestaan.



### 2.5.3 Quality management in mobiliteit

In 2001 ontwikkelen Miermans en Zullaert het *Integrale Kwaliteitszorg in Mobiliteit*-model (IKZM). Een model dat de kwaliteit van het mobiliteitsbeleid bij overheden onderzoekt aan de hand van extensieve vragenlijsten, en achteraf mogelijk maakt om het beleid te plaatsen op één van de vijf treden van een ontwikkelingsladder die de maturiteitsgraad van het mobiliteitsbeleid weergeven. Het biedt een eerste mogelijkheid voor een kwalitatieve beoordeling van de prestaties van het beleid, en zelfs voor een benchmarking door het toekennen van een score aan de beleidsprestaties achteraf. Het doel is continue verbetering op zeven beleidsdomeinen (Miermans 2010).

Er zijn nog andere *Quality Management Systemen (QMS)* ontwikkeld die bepaalde aspecten van duurzame mobiliteit behandelen:

- Macário (2001) beschrijft hoe openbare vervoersbedrijven lijden onder de toenemende congestie en algemeen afnemende kwaliteit van de stedelijke mobiliteit. Hij stelt een TQM-structuur voor waarbij hij de nadruk legt op het belang van het besluitvormingsproces op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Volgens hem is een effectief en kwalitatief beleid enkel mogelijk als de focus wordt gelegd op de gelijktijdige verbetering van de prestaties van verschillende onderdelen in een organisatie, alsook in de verbetering van de interactie tussen deze onderdelen.
- Metri (2006) presenteert een organisatorisch raamwerk waarbij de focus ligt op kwaliteitsmanagement in transportorganisaties. Het model zou moeten leiden tot een betere transportkwaliteit en klantendienst. Hij noemt het model *Total Quality Transportation (TQT)*. Hij baseert zijn Total Quality Transportation op de eerder vernoemde Deming-cycle, en vermeldt veertien elementen die de kwaliteit van transportorganisaties dienen te verbeteren.
- Bypad (De Jong) is een QMS voor fietsen ([www.bypad.org](http://www.bypad.org)), gestructureerd in een cyclus en gebaseerd op negen aspecten. Dit model adopteerde de ontwikkelingsladder uit het IKZM-model.
- Het EPOMM (2013) schuift MaxEva naar voren, voor de evaluatie van mobiliteitsmanagementprojecten. Twee instrumenten, MaxQ en MaxSumo, ondersteunen het evaluatieproces.

Deze vier raamwerken lijken echter niet meteen aan de orde voor dit onderzoek. Metri beschrijft kwaliteitsmanagement voor transportorganisaties, niet voor het mobiliteitsbeleid van stadsbestuur. Hetzelfde argument geldt voor Bypad, dat uitsluitend de fietskwaliteit in een gebied beoordeelt. MaxEva legt de focus dan weer op de evaluatie van MM-projecten, het evalueren van de output van een MM-project. Dit onderzoek wil echter meer doen dan enkel de resultaten van een project beoordelen. Wat er aan voorafgaat, de planning van het mobiliteitsbeleid, is namelijk ook van belang.

Macário is voorlopig het meest relevant voor deze zoektocht: hij biedt een theoretisch raamwerk aan voor de introductie van QM in stedelijke mobiliteitsystemen. Hij is er van overtuigd dat het gebrek aan een helder en organisatorisch raamwerk voor stedelijke mobiliteit het definiëren en implementeren van een coherent mobiliteitssysteem erg kan bemoeilijken (Macário 2001). Hoewel deze stelling strookt met de insteek van deze masterproef, is het raamwerk van Macário technisch en abstract.

## 2.6 'State-of-the-art' in QMS voor mobiliteit

Het valt op dat de meeste modellen in mobiliteit voornamelijk instrumenten aanbieden voor kwaliteitsevaluatie. De modellen lijken vooral te focussen op het overtuigen van beleidsmakers tot het adopteren van kwaliteitsmanagementinstrumenten enerzijds, en op het ontwikkelen van evaluatiemethoden en -principes anderzijds. Dit geeft aan dat vooral evaluatie het meest prominent gehanteerde instrument blijft om aan QM te doen (Kepaptsoglou, et al. 2012). Evaluatie van het mobiliteitsbeleid is echter slechts één stap in de implementatie van stedelijke mobiliteit. Om die reden is er gezocht naar QMS die een holistische aanpak hanteren voor het managen van kwaliteit in stedelijke mobiliteit.

In dit onderdeel worden twee QMS voor mobiliteit voorgesteld, die het meest gepast lijken voor dit onderzoek. Het één is een Europees model voor *Sustainable Urban Mobility Planning (SUMP)*, het andere een model dat beschrijft hoe kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid verzekerd kan worden, het *Quality Management System for Mobility Management (QMSMM)*.

### 2.6.1 Sustainable Urban Mobility Planning (SUMP)

De stijgende interesse en continue evoluties gedurende de laatste jaren op het gebied van *sustainable urban mobility*, *transportation demand management*, *mobility management*, en *quality management systems*, leidde tot *Sustainable Urban Mobility Planning (SUMP)* op Europees niveau.

SUMP draagt bij tot het behalen van de beoogde Europese klimaat- & energiedoelen opgesteld door de EU-top. De Europese Commissie begon in 2010 een drie-jaren project dat moest helpen met het implementeren van duurzame stedelijke mobiliteit in Europese steden. *'The European Commission's Action Plan on Urban Mobility'* mikte op het versnellen van de adoptie van SUMP in Europa door richtlijnen, best practices, benchmarks, en ondersteunende educatieve activiteiten te voorzien voor professionals in stadsmobiliteit. Verder werd SUMP naar voren gebracht in het Witboek Transport (2011) als een nieuw planconcept dat het mogelijk maakt om transportgerelateerde uitdagingen en stedelijke problemen op een meer duurzame en integrale manier aan te pakken (EPOMM 2013).

De definitie voor SUMP is volgens de richtlijnen *"Een strategisch plan, ontwikkeld om te voldoen aan de mobiliteitsvraag van mensen en bedrijven in steden en omstreken en daarmee te leiden tot een betere levenskwaliteit. Het bouwt op bestaande planpraktijken en houdt rekening met de principes van integratie, participatie en evaluatie."*

SUMP is vergelijkbaar met eerdere gemeentelijke verkeers- en transportplannen. De plannen beantwoorden de vraag 'hoe het gemeentelijke/regionale mobiliteitsbeleid kan bijdragen aan doelen van duurzaamheid' (EPOMM 2013). Hiervoor hanteert men het *continuous improvement* TQM-principe, door de feedback-loop cyclus van Deming te gebruiken als fundament om het raamwerk op te baseren. Dit is zichtbaar in de onderstaande figuur.



**Figuur 5: SUMP structuur (Rupprecht Consult 2011)**

Het raamwerk bestaat uit vier componenten "Preparing well", "Rational and transparent goal setting", "Elaborating the plan", en "Implementing the plan" met een elftal elementen waar dieper wordt op in gegaan in de guidelines. De basiskenmerken van een SUMP zijn:

- Een lange-termijn visie en duidelijk implementatieplan;
- Een betrokken aanpak;
- Gebalanceerde en integrale ontwikkeling van alle transportmodi;
- Horizontale en verticale integratie in de organisatie;
- Beoordeling van de huidige en toekomstige prestaties;
- Regelmatige monitoring, evaluatie en rapportage;
- Rekening houden met de externe kosten voor alle transportmodi.

Deze speerpunten komen niet toevallig in grote mate overeen met de acht speerpunten van TQM weergegeven in tabel 4; de principes zijn daar namelijk op gebaseerd.

De Raad van de Europese Unie steunt vandaag nog steeds de ontwikkeling van SUMP voor steden en stedelijke gebieden, en moedigt de ontwikkeling van initiatieven aan, zoals de raadpleging van experts en de uitwisseling van informatie, om tot nieuwe SUMP's te komen.

## 2.6.2 Quality Management System in Mobility Management

Het *Quality Management System in Mobility Management (QMSMM)* verzekert een geïntegreerde aanpak bij de ontwikkeling van een mobiliteitsbeleid (in termen van processen, stakeholders en elementen), en focust niet uitsluitend op een a posteriori evaluatie van de gehanteerde mobiliteitsmaatregelen (Kepaptsoglou, et al. 2012). Het model bestaat uit een set van stappen, geïnspireerd door TQM en gestructureerd op een feedback loop (wederom de PDCA-cycle), met als doel beleidsmakers te assisteren in het adopteren van een systematische aanpak voor het ontwerpen, plannen, implementeren en evalueren van mobiliteitsmaatregelen en activiteiten. Idealiter helpt het QMSMM in het ontwikkelen van een strategie en ontwikkelingsplannen, in het betrekken van stakeholders, het continue verbeteren van het werkproces, het verzamelen van data en in het analyseren van indicatoren van *Mobility Management Systems (MMS)* (Kepaptsoglou, et al. 2012).



**Figuur 6: QMSMM structuur (Kepaptsoglou, et al. 2012)**

Zoals zichtbaar in figuur 6 bestaat het model uit 4 componenten en 12 elementen. De verschillende elementen worden kort toegelicht:

<b>Component 1: Beleid – Bouwen aan een visie en doelstellingen</b>
<b>Element 1 - Maatschappelijke behoeften:</b>
Er dient relevante informatie verzameld te worden betreffende de vraag naar verplaatsing in de stad. Gebaseerd op deze vraag worden dan de doelen voor een mobiliteitsprogramma opgesteld. Doelgroepen dienen geïnformeerd en betrokken te worden bij het vormen van het mobiliteitsbeleid.
<b>Element 2 - Beleid op papier:</b>
Het beleid dient gedocumenteerd te worden om afwijkingen en misinterpretatie van de visie te vermijden. Dit document dient geaccepteerd te worden door stakeholders en het publiek, en daarom is consultatie en feedback aan te raden. Deze visie dient ook regelmatig geüpdatet te worden.

<b>Element 3 – Leiderschap:</b>
Sterk leiderschap is benodigd om de mobiliteitsplannen door te voeren en te ondersteunen. Een mobiliteitsteam dient de activiteiten te managen en te coördineren, de visie te ondersteunen, en politici en stakeholders te overtuigen van de relevantie van het geformuleerde beleid. Het samenspel tussen de ambtenarij en de politiek moet organisatorisch van hoge kwaliteit zijn om duurzame stedelijke mobiliteit te verwezenlijken.

<b>Component 2: Strategie – Detaillering van het plan en maatregelen</b>
<b>Element 4 - Mobiliteitsprogramma:</b>
Een begrijpelijk en omvattend programma met een focus op alle vervoersmodi en een tijdschema dient ontwikkeld te worden. Doelstellingen moeten nagestreefd worden op een duurzame en economisch interessante manier. Het plan moet korte-termijn (KT), middellange (MT) en lange-termijn (LT) maatregelen combineren en unaniem goedgekeurd zijn door alle stakeholders die betrokken zijn in de implementatie.
<b>Element 5 - Expertise:</b>
Het mobiliteitsteam moet over de benodigde kennis en expertise beschikken, en in staat zijn de planning en het implementatieproces dagelijks te monitoren.
<b>Element 6 – Partners:</b>
De juiste stakeholders moeten gekozen worden om te helpen bij het ondersteunen, promoten, financieren, en gebruiken van de mobiliteitsmaatregelen. Taken dienen verdeeld te worden en een transparant communicatiekanaal is nodig om dit alles vlot te doen verlopen.
<b>Element 7 – Budget:</b>
Omdat de financiering van de projecten vaak wordt verwezenlijkt door de bijdrage van verschillende stakeholders, dient er nauwkeurig een budget geformuleerd te worden.

<b>Component 3: Implementatie – Implementeren volgens het plan</b>
<b>Element 8 - Mobiliteitsmaatregelen:</b>
De maatregelen dienen geëvalueerd en geïmplementeerd te worden. Bij de implementatie dienen het budget en tijdsschema gerespecteerd te worden. Ook moet deze implementatie voldoende voorbereid en gedocumenteerd worden.
<b>Element 9 – Faciliterende maatregelen:</b>
Facilitatie is nodig om de directe maatregelen te ondersteunen.

<b>Component 4: Monitoring en evaluatie</b>
<b>Element 10 – Maatschappelijke resultaten:</b>
De kwaliteit en prestatie van de maatregelen dient beoordeeld te worden. Dat kan aan de hand van <i>performance indicators</i> . Zo kunnen de indicatoren concrete beleidseffecten vaststellen in duurzame mobiliteit, milieu, verkeersveiligheid, enzovoort. Per mobiliteitsmaatregel kunnen doelwaardes voor indicatoren opgesteld worden. Een systeem moet dan bestaan om alle informatie over input, output, en resultaten te verzamelen.
<b>Element 11 – Feedback partners:</b>
Op lange termijn creëren heldere beleidsresultaten en prestaties, die gecommuniceerd worden naar de buitenwereld, een maatschappelijk draagvlak. Dit kan helpen om extra financiële bronnen te vinden in de toekomst.
<b>Element 12 - Management evaluatie:</b>
Het plan, team, en de betrokken partijen en het algemene management van het geheel dient achteraf geëvalueerd te worden. Dit leidt tot verbeteringen en aanpassingen in het toekomstige mobiliteitsbeleid en toepassing van het QMSMM.

Ook deze elementen zijn gebaseerd op de acht speerpunten van TQM uit tabel 4.

## 2.7 Benchmarken van mobiliteitsbeleid

In hoofdstuk 1 werd de vraag gesteld of "Aan deze 'best practice' ook een score/benchmark toegekend kan worden". Het QMSMM geeft hierin de voorzet naar een methodologie voor het beoordelen van de kwaliteit van mobiliteitsbeleid.

Het QMSMM maakt namelijk, analoog aan het IKZM van Miermans en Zullaert (2010), ook gebruik van de zogenaamde ontwikkelingsladder in kwaliteitsmanagement. Dit instrument geeft aan in welke ontwikkelingsfase de stad zich bevindt.

### 2.7.1 Kwalitatieve beoordeling

Door het verzamelen en analyseren van bewijs voor elk van de twaalf elementen uit het QMSMM, kan een beoordeling gemaakt worden voor de ontwikkelingsstatus van het mobiliteitsbeleid. Deze verzameling van informatie kan gebeuren door een documentanalyse en persoonlijke interviews af te nemen met leden van het mobiliteitsteam van een stad. Deze procedure wordt gedaan door een intern aangewezen auditor of een externe auditor. Het QMSMM voorziet verschillende audit procedures voor het beoordelingsproces:

- **Zelfbeoordeling:** Dit type audit is gebaseerd op een korte vragenlijst over de twaalf elementen van het QMSMM, en doet dienst als een snelle scan van de status van het mobiliteitsbeleid in de stad. Deze vragenlijst wordt beantwoord door het mobiliteitsteam van de stad.
- **Kleine interne audit:** Deze procedure is gebaseerd op een vragenlijst en wordt beantwoord door het mobiliteitsteam van de stad. Dit type audit laat geen benchmarking met andere steden toe omdat het een interne audit gaat.
- **Interne audit:** Deze procedure is ook gebaseerd op een vragenlijst maar wordt verder ondersteund door overleg tussen het mobiliteitsteam en betrokken actoren. Dit type audit levert een sterkere validiteit in de resultaten maar staat nog altijd geen benchmarking met andere steden toe.
- **Externe audit:** In deze procedure wordt de audit uitgevoerd door een externe auditor. Opnieuw wordt een vragenlijst gebruikt als de basis, maar de collectie, interpretatie en beoordeling van bewijzen voor elk van de twaalf elementen van het QMSMM wordt gedaan door deze auditor. De participatie van deze externe auditor laat de benchmarking van de stad met andere steden toe.
- **Certificatie en benchmarking:** Voor dit type audit wordt een certificatieprocedure gestart, omdat benchmarking van de stad het hoofddoel is. Deze certificatie wordt uitsluitend behandeld door een team van ten minste drie auditors.

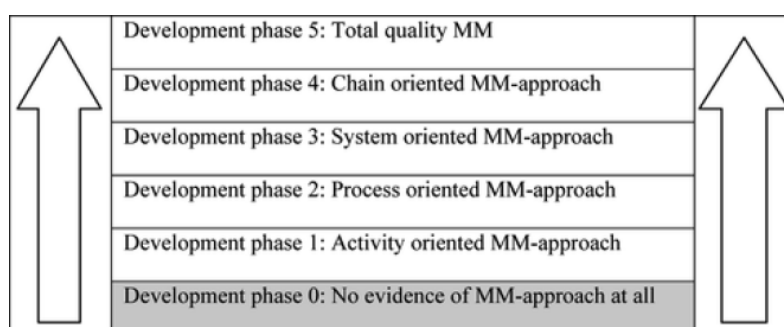
(Kepaptsoglou, et al. 2012)

Voor dit onderzoek zou enkel de 'Externe audit' toepasbaar zijn, aangezien het in de eerste drie procedures om interne auditing gaat, en voor het laatste type audit een geheel team van auditors nodig is.

Op basis van de datacollectie, aan één kant door het bestuderen van beleidsdocumenten, aan de andere kant door het afnemen van interviews met leden van het mobiliteitsteam,

kunnen scores toegekend worden aan elk element van het QMSMM. Deze scores hebben een spreiding van nul tot zes, en leiden tot de onderverdeling in zes ontwikkelingsfasen:

- **Ontwikkelingsfase 0:** Er is geen bewijs van een visie voor mobiliteitsbeleid of mobiliteitsmaatregelen.
- **Ontwikkelingsfase 1 - Actiegericht beleid:** Er wordt een 'ad hoc' mobiliteitsbeleid gevoerd. Kwaliteit is het resultaat van individuele investeringen, en er wordt enkel gereageerd op problemen die zich stellen. Er is geen strategische visie voor mobiliteit.
- **Ontwikkelingsfase 2 - Projectgericht beleid:** Er is een algemene visie voor mobiliteit maar het mobiliteitsbeleid staat nog los van andere beleidsdomeinen en de focus ligt op het uitvoeren van geïsoleerde projecten.
- **Ontwikkelingsfase 3 - Procesgericht beleid:** Data voor evaluatie zijn voldoende beschikbaar en er is een evolutie naar meer geïntegreerde projecten. Er wordt gehandeld op basis van keuzen en prioriteiten, een verbetering van het proces.
- **Ontwikkelingsfase 4 - Stysteemgericht beleid:** De systematische analyse en evaluatie van het mobiliteitssysteem bestaat en kwaliteitsindicatoren worden gebruikt als instrumenten voor beleid. Er is meer samenhang en integratie in beleid, organisatie en maatregelen.
- **Ontwikkelingsfase 5 - Integrale kwaliteit zorg:** Het beleid kan gezien worden als voorbeeld voor andere steden. Er is een totale zorg voor kwaliteit in alle aspecten en er wordt gestreefd naar permanente verbetering.



**Figuur 7: Ontwikkelingsladder in kwaliteitsmanagement (Kepaptsoglou, et al. 2012)**

Bij het onderzoek naar het mobiliteitsbeleid van de stad helpt de documentanalyse bij het vormen van een beeld over hoe het stadsbeleid elk van de elementen van het QMSMM naar eigen keuze invult. Voor het afnemen van de interviews zijn vragenlijsten ontwikkeld die per element van het QMSMM een aantal vragen bevat (zie Bijlagen). Deze vragen helpen bij het toekennen van een score per element. Uiteindelijk kan dan, door het gemiddelde te nemen van de deelscores per element, een eindscore bekomen worden die overeenkomt met de plaats van het mobiliteitsbeleid op de ontwikkelingsladder.

Een voordeel is dat door de scoretoekenning ook de zwakke punten in het stedelijk beleid duidelijk kunnen worden, en er dus suggesties of adviezen geboden worden aan het stadsbestuur ter verbetering van het beleid. Deze techniek werd ook gebruikt in het BYPAD-model (De Jong 2010).

## 2.7.2 Kwantitatieve beoordeling

Naast de kwalitatieve beoordeling kan er ook getracht worden mobiliteitsontwikkelingen ook objectief, of kwantitatief, vast te stellen. Dit kan gedaan worden door gebruik te maken van indicatoren die de toename in duurzame mobiliteitsmaatregelen, of duurzame mobiliteitsprestaties, kunnen registreren en weergeven. Dit is een directe link met element 10 uit het QMSMM.

Er bestaat zoiets als mobiliteitsindicatoren, die de prestatie van een stad aangeven op vlak van verschillende mobiliteitsdomeinen. Er zijn al verschillende studies gebeurd over deze mobiliteitsindicatoren, ook wel genaamd 'Key Performance Indicators' (KPI), 'Sustainable Transport Indicators' (STI), of 'Index of Sustainable Urban Mobility' (I\_SUM). Of zoals ze hier genoemd zullen worden: '*Sustainable Urban Mobility Indicators*' (SUMI).

De indicatoren meten niet enkel de mobiliteitsprestaties van de stad maar kunnen ook gebruikt worden om doelen te stellen (bijvoorbeeld: een reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot met 5%), als ondersteunend cijfermateriaal bij mobiliteitsbeslissingen en de formulering van duurzaam beleid (Miranda and Rodrigues da Silva 2012), of als indicatie van de duurzaamheid van sociale, ecologische en economische ontwikkelingen (Haghshenas and Vaziri 2012).

Het is van belang dat de indicatoren makkelijk te begrijpen zijn, zodat het mobiliteitsdebat niet enkel gelimiteerd wordt tot de experts maar ook stadsbewoners er deel van kunnen uitmaken (Nicolas, Pochet and Poimboeuf 2003). Dit kan gerealiseerd worden door de indicatoren betrouwbaar, meetbaar, kwantificeerbaar, leesbaar, gevoelig voor verandering, onafhankelijk, vergelijkbaar, en duidelijk gedefinieerd op te stellen (Haghshenas and Vaziri 2012).

Er wordt een overzicht gegeven van de gevonden SUMI uit verschillende bronnen. De indicatoren worden ook onderverdeeld in vier verschillende domeinen om een beter overzicht te garanderen.

<b>Verkeersindicatoren</b>	
<b>Bron:</b>	<b>Indicatoren:</b>
Urban Mobility Plans (UMP) – Lyon, FR	Aantal trips per dag
(Nicolas, Pochet and Poimboeuf 2003)	Tripdoeleinden
	Modal split (%)
	Gemiddeld gereden snelheid (km/u)
	Gemiddeld afgelegde afstand
Key Performance Indicators (KPI) (Henning, et al. 2011)	Gekozen modi voor woon-werk verkeer
Urban Mobility Index Indicator (Arthur D. Little 2011)	Mobiliteitsvisie & strategie
	Car sharing aandeel
	Bicycle sharing aandeel
	Gebruik van smart cards in openbaar vervoer
	Gemiddeld gereden tijd naar werk (minuten)

**Tabel 5: Samenvatting gevonden verkeersindicatoren**



<b>Ecologische indicatoren</b>	
<b>Bron:</b>	<b>Indicatoren:</b>
Urban Mobility Plans (UMP) – Lyon, FR	Jaarlijkse energieconsumptie (totaal/per persoon)
(Nicolas, Pochet and Poimboeuf 2003)	Jaarlijkse CO <sub>2</sub> -emissies
	Consumptie van publieke ruimte door verplaatsingen en parking (m <sup>2</sup> )
	Ruimteconsumptie door verkeersinfrastructuur
	Uitstootniveaus (CO, NO <sub>x</sub> , HC, CO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub> , PM, Pb)
	Geluidsvervuiling
Sustainable Transport Indicators (STI) (Haghshenas and Vaziri 2012)	Hernieuwbare energiebronnen
	Natuurmanagement
	Impact logistiek op natuur

**Tabel 6: Samenvatting gevonden ecologische indicatoren**

<b>Sociale indicatoren</b>	
<b>Bron:</b>	<b>Indicatoren:</b>
Urban Mobility Plans (UMP) – Lyon, FR	Autobezit per bewoner
(Nicolas, Pochet and Poimboeuf 2003)	Uitgaven aan stedelijke mobiliteit: -aandeel van het gemiddelde inkomen van huishoudens -aandeel voor persoonlijk/openbaar vervoer
	Gereden afstand
Key Performance Indicators (KPI) (Henning, et al. 2011)	Veiligheidsgevoel in het verkeer
Sustainable Transport Indicators (STI) (Haghshenas and Vaziri 2012)	Veiligheid (dodenaantal per capita)
	Tevredenheid
	Toegankelijkheid (dichtheid van het netwerk)
	Mindervaliden transport
	Gelijkheid
	Beveiliging
	Bewonersparticipatie in transportbesluiten & communicatie

**Tabel 7: Samenvatting gevonden sociale indicatoren**

<b>Economische indicatoren</b>	
<b>Bron:</b>	<b>Indicatoren:</b>
Urban Mobility Plans (UMP) – Lyon, FR	Bedrijven: -kosten parkeervoorzieningen
(Nicolas, Pochet and Poimboeuf 2003)	-subsidies aan werknemers
Sustainable Transport Indicators (STI) (Haghshenas and Vaziri 2012)	Overheidsuitgaven aan transport per BNP
	Directe transportkosten gebruiker
	Indirecte transportkosten gebruiker (tijdsverlies)

**Tabel 8: Samenvatting gevonden economische indicatoren**

## 2.8 Keuze van een QMS voor dit onderzoek

Nu omschreven is wat de beide 'state-of-the-art' QM mobiliteitsmodellen omvatten, dient er een model gekozen te worden voor verder gebruik in dit onderzoek.

Zowel SUMP als het QMSMM zijn theoretische raamwerken die beschrijven hoe een kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid gegarandeerd kan worden. Beide zijn gebaseerd op TQM en de Deming-cycle van continue verbetering. Ook beschrijven beide welke stappen moeten genomen worden, maar ze schrijven niet voor hoe die stappen concreet uitgevoerd moeten worden. Ze laten dus beide ruimte voor praktische invulling door de stedelijke overheden, aangepast aan hun eigen noden en mogelijkheden.

Hoewel SUMP meer cases en richtlijnen beschrijft dan het QMSMM, wordt de voorkeur aan het QMSMM gegeven om verschillende redenen:

- Het QMSMM legt minder de nadruk op de planningsaspecten. Het SUMP lijkt wel tot "analysis paralysis" te kunnen leiden, aangezien de eerste drie componenten van het SUMP is bijna uitsluitend planning beschrijft;
- Het QMSMM legt meer nadruk op het betrekken van de stadsbewoners, en ook in een vroeger stadium;
- Het QMSMM legt meer en vroeger de nadruk op de implementatie, wat meer ruimte biedt voor proefondervindelijke evaluatie;
- Het QMSMM biedt een manier van benchmarking aan door middel van audits, gebaseerd op vragenlijsten waaruit een score voor beleid bekomen kan worden, en gebruikt de ontwikkelingsladder als een beoordelingssysteem dat indiceert in welke fase van ontwikkeling een stad zich bevindt (Kepaptsoglou, et al. 2012).

Het QMSMM wordt dus aangevuld met een kwalitatieve beoordeling van het mobiliteitsbeleid, uitgedrukt in een kwantitatieve score, wat het gebruik van het model aantrekkelijk maakt voor dit onderzoek. Om die redenen gaat de voorkeur uit naar het gebruik van de QMSMM als raamwerk om het mobiliteitsbeleid van Maastricht aan te toetsen.



# Hoofdstuk 3

## Plan van aanpak

### 3.1 Concretisering verdere onderzoeksplan

De onderzoeksvraag luidde als volgt: *“Kan, door het bestuderen van een stad die beschouwd wordt als een ‘best practice’ in het managen van mobiliteit, achterhaald worden welke ontwikkelingen plaatsvonden in diens mobiliteitsbeleid en welke hebben bijgedragen tot de realisatie van hoogwaardige stedelijke mobiliteit?”*

De eerste vraag is dan welke ontwikkelingen precies hebben plaatsgevonden in de evolutie van het mobiliteitsbeleid van Maastricht. Daarbij is de sleutelvraag welke van die beleidsontwikkelingen hebben bijgedragen tot een toename in hoogwaardige stedelijke mobiliteit.

#### **Systematisch onderzoek**

Het heeft weinig zin om het vervolgonderzoek betreffende de mobiliteit en het mobiliteitsbeleid van Maastricht willekeurig en richtingloos aan te vatten om erachter te komen welke beleidsontwikkelingen hebben plaatsgevonden. Het is nuttig een kader te gebruiken om structuur te geven aan het onderzoek, zodat systematisch onderzoek gevoerd kan worden naar beleidsontwikkelingen op het gebied van mobiliteit. Het gebruik van een raamwerk als het QMSMM helpt daarbij.

Het QMSMM is onderverdeeld in vier componenten en twaalf elementen die verschillende aspecten van beleidsvoering in mobiliteit dekken. Dit maakt het mogelijk om per element na te gaan hoe Maastricht aan de invulling van dat element beantwoordt.

#### **Tijds kader**

De vraag is echter hoe het mobiliteitsbeleid is geëvolueerd over de loop van een aantal jaren, en hoe dat heeft bijgedragen aan de realisatie van hoogwaardige stedelijke mobiliteit. Dit impliceert dat de geschiedenis van Maastricht en haar mobiliteitsbeleid bestudeerd dienen te worden. Om die reden moet er een tijds kader afgebakend worden waarin de evolutie van het mobiliteitsbeleid - en als gevolg daarvan de evolutie van stedelijke mobiliteit - geschetst kan worden.

Het gevoerde literatuuronderzoek wijst uit dat duurzame stedelijke mobiliteit pas echt aan de orde is gekomen in hooguit de laatste twee decennia (Kepaptsoglou, et al. 2012). Zo dateren de eerste beleidsvoorstellen over stedelijke duurzaamheid uit 1995, pleitte de Europese Commissie pas in 2001 voor een bewuster autogebruik, werd tegen 2007 het eerste groenboek ‘Towards a new culture for urban mobility’ gerealiseerd, en volgde daaruit het witboek ‘Roadmap to a Single European Transport Area’ in 2011

(European Commission 2013). Het is dus zinvol om het Maastrichtse mobiliteitsbeleid vanaf 1990 tot het heden (2014) te bestuderen.

### **Toetsen van het Maastrichtse mobiliteitsbeleid**

Als uit onderzoek blijkt dat Maastricht gebruik maakt van een bepaald kwaliteitsmodel voor mobiliteit, kan bekeken worden hoeveel dat model gemeenschappelijk heeft met het QMSMM. Ligt de focus op het installeren en verbeteren van dezelfde systemen? Zijn er gemeenschappelijke elementen of stappen die doorlopen moeten worden? Hoe meer het Maastrichtse model gemeenschappelijk heeft met het QMSMM, hoe makkelijker het gehanteerde mobiliteitsbeleid getoetst kan worden aan de elementen van het QMSMM.

Indien blijkt dat Maastricht geen gebruik maakt van een kwaliteitsmodel voor mobiliteit, dient de gevonden informatie zelf toegekend te worden aan de twaalf elementen van het QMSMM. Daarbij wordt dan beschreven hoe Maastricht elk element op een eigen manier invult.

Belangrijk is dat niet alleen aangetoond wordt hoe Maastricht elementen uit het QMSMM aandoet, maar ook dat concrete resultaten, als gevolg van de invulling van die elementen, gevonden en weergegeven worden.

### **Datavergaring**

Zoals het QMSMM aangeeft, kan informatie over de invulling van de twaalf elementen het best bekomen worden door documenten te analyseren en persoonlijke interviews af te nemen.

Voor de documentanalyse kan het Maastrichtse bibliotheekarchief veel informatie verschaffen. Daarnaast is het nog mogelijk om online documenten te vinden, of informatie aan te vragen aan de gemeente zelf.

De persoonlijke interviews kunnen gebruikt worden om antwoorden te vinden op vragen die de documentanalyse onbeantwoord liet. Verder voorziet het QMSMM ook vragenlijsten om het mobiliteitsbeleid van Maastricht op de ontwikkelingsladder te kunnen plaatsen.

### **Benchmarking van mobiliteitsbeleid**

Het heeft nut om te bestuderen hoe Maastricht ervoor kiest om de twaalf elementen van het QMSMM in te vullen. Op basis van de gevonden informatie uit beleidsdocumenten, en de antwoorden verkregen op de vragenlijsten die het QMSMM voorziet, kan per element een deelscore bekomen worden. Deze deelscore komt telkens overeen met de ontwikkelingsfase waarin dat element zich bevindt. Door het gemiddelde te nemen van alle deelscores kan dan een eindscore verkregen worden voor het gehele mobiliteitsbeleid.

Deze eindscore is een benchmark die gebruikt kan worden om de prestaties van het Maastrichtse mobiliteitsbeleid te vergelijken met de prestaties van het mobiliteitsbeleid van andere steden. Het is een kwantitatief cijfer dat inzicht geeft in de kwaliteit van het mobiliteitsbeleid van steden.

### **Kwantitatieve beoordeling**

Zoals omschreven in 2.7.2 kan de vooruitgang naar duurzame mobiliteit aangetoond worden door het hanteren van duurzame mobiliteitsindicatoren. Dit zal echter geen hoofddoel zijn in dit onderzoek omwille van twee redenen:

- Mobiliteitsmaatregelen die worden doorgevoerd, hebben op korte termijn niet altijd een zichtbaar effect. Vaak zijn de effecten van een bepaald beleid pas zichtbaar op lange termijn, wat het moeilijk maakt om nog effectief de link te leggen tussen de waarde van een indicator en de maatregel die in het verleden was doorgevoerd. Wel kan men zeggen dat de waarde van een indicator is veranderd als gevolg van een geheel aan maatregelen, zoals doorgevoerd in een mobiliteitproject.
- Een andere opmerking is dat het succesvolle gebruik van indicatoren afhankelijk is van de kwaliteit en beschikbaarheid van data. Indien er geen data verzameld zijn op verschillende tijdstippen, zijn de indicatoren slechts een momentopname van mobiliteitsprestaties, en kan er geen evolutie in duurzame mobiliteit aangetoond worden;

Het weerhouden van indicatoren voor kwantitatieve evaluatie in dit onderzoek zal rechtstreek afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van data. Mochten er een aantal indicatoren beschikbaar zijn, dan zal daar in het kort over gerapporteerd worden. Uit de meer diepgaande analyse van het mobiliteitsbeleid van Maastricht zal blijken of er indicatoren bestaan die kunnen gebruikt worden om de voortgang naar duurzame mobiliteit in Maastricht objectief mee te weergeven.

### **Evolutieanalyse**

Door eenmaal de eindscore te berekenen voor het Maastrichtse mobiliteitsbeleid kan er nog niets gezegd worden over de evolutie die het beleid doormaakt heeft. Het is nuttig om de ontwikkelingsfase van het mobiliteitsbeleid te verkrijgen op twee verschillende jaartallen; één keer voor de startsituatie in 1994, en één keer voor de eindsituatie in 2014. Voor de startsituatie wordt het jaartal 1994 genomen, omdat er vanaf dat jaartal genoeg kennis beschikbaar is om een score te kunnen toekennen.

Vervolgens kunnen de twee eindscores vergeleken worden, waaruit zal blijken of het mobiliteitsbeleid gegroeid is naar een meer kwalitatief beleid in vergelijking met twintig jaar geleden.

Als blijkt dat er veel verschil is tussen de eindscores van de twee periodes, kan ook gepeild worden naar welke beleidsontwikkelingen precies voor dat verschil in scores hebben gezorgd. De redenering achter de keuze van deze ontwikkelingen wordt dan gestaafd op basis van het geheel aan verzamelde informatie.

### **Vergelijking met andere steden**

Als zichtbaar is dat Maastricht sterk gegroeid is in de adoptie van één of meer elementen van het QMSMM, zal dat op termijn bijdragen tot de verbetering van de stadsmobiliteit. In dat geval is het interessant om te onderzoeken of er literatuur bestaat die beschrijft hoe dezelfde elementen ook in andere steden hebben geleid tot een betere stedelijke mobiliteit. Het doel is dus te toetsen of bepaalde succesfactoren voor Maastricht, ook tot successen leiden in het mobiliteitsbeleid van andere steden.

## **Conclusies**

Het einde van het onderzoek kan besloten worden door een overzicht te geven van de ontwikkelingen die het mobiliteitsbeleid door de jaren heen heeft doorgemaakt. Daarbij zal ook de impact van de relevante elementen van het QMSMM op de stedelijke mobiliteit weergegeven worden. Verder kunnen verworven inzichten betreffende kwalitatieve mobiliteit, en hoe dat verwezenlijkt kan worden door mobiliteitsbeleid, beschreven worden.

# Hoofdstuk 4

## Analyse Maastricht

### 4.1 Introductie Maastricht

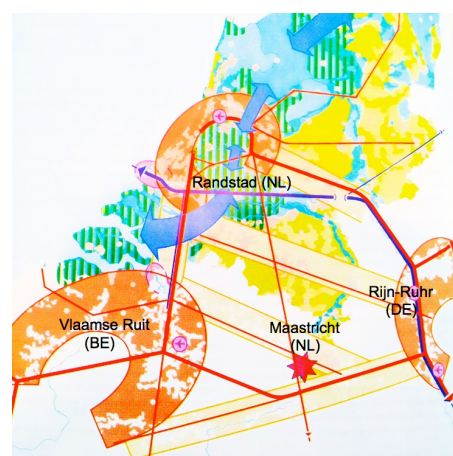
Na de verkennende literatuurstudie en de bepaling van de onderzoeksmethodologie in de voorgaande hoofdstukken is nu de gevalstudie van Maastricht aan de orde. Aan de hand van beleidsdocumenten, mobiliteitsplannen, projectbeschrijvingen, cijferdata, elektronische bronnen, jaarverslagen, en informatie gewonnen uit interviews wordt geschetst hoe de stad Maastricht ervoor kiest om invulling te geven aan de twaalf elementen van het QMSMM.

Om het overzichtelijk te houden, is de gevonden informatie samengevat op basis van de structuur van het QMSMM-model. De vier componenten van het model, verder onderverdeeld in twaalf elementen, worden systematisch overlopen zodat de geraadpleegde informatie bij het overeenkomstig element kan worden geplaatst. Verder kan bepaalde informatie meer genuanceerd worden door de toevoeging van informatie uit de interviews. Deze informatie is omkaderd weergegeven in dit hoofdstuk.

Indien Maastricht door de jaren heen één of meer QMSMM-elementen in haar beleid toepast, al dan niet bewust van het bestaan van het QMSMM, kan gesteld worden dat het beleid groeit naar een meer duurzame aanpak. Niet alleen is de toepassing van (elementen van) het theoretisch raamwerk van belang, maar ook of deze (gedeeltelijke) QM-adoptie ook heeft geleid tot concrete resultaten in de stadsmobiliteit. Om die reden beschrijft een paragraaf 'Concrete realisaties' telkens de objectieve gevolgen van de beleidsvoering.

#### 4.1.1 Historie Maastricht

Maastricht kan beschouwd worden als een internationale centrumstad. Van belangrijk religieus centrum en bedevaartsoord ontwikkelt de stad zich in de middeleeuwen tot een internationale koopmansstad met een levendige doorvoerhandel. Door haar ligging was de stad lange tijd ook een militair strategisch centrum en groeide ze later uit tot het eerste industriële centrum in Nederland. Hoewel Maastricht nooit echt een machtscentrum is geweest stond, de stad wel altijd in het centrum van de belangstelling van de macht en de politiek.



**Figuur 8: De Euregio waarbinnen Maastricht zich bevindt (1998)**



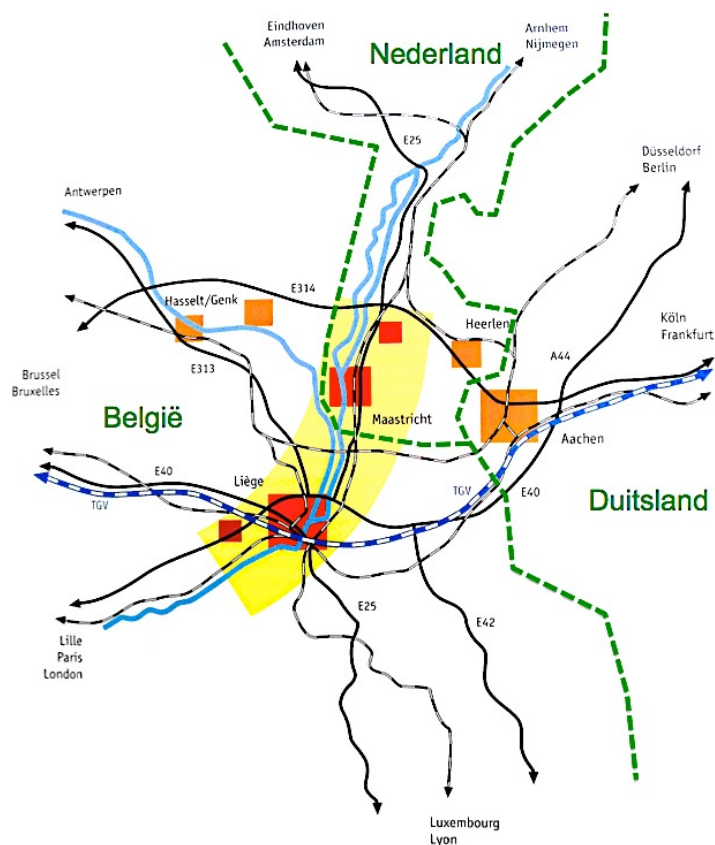
Maastricht paste zich in de loop van de geschiedenis steeds weer aan aan nieuwe omstandigheden. Zo groeide Maastricht in de 19<sup>e</sup> eeuw uit tot de eerste moderne industriestad in Nederland. Het benadrukt de economische potentie van de centrale ligging van Maastricht.

In 1988 wordt Maastricht landelijk erkend als stad in een internationaal verband met Heerlen, Hasselt, Aken, en Luik: de zogenoemde MHAL-steden. Het MHAL-gebied ligt tussen de metropolen Randstad, Rijn-Ruhr en Vlaamse Ruit en op een belangrijke Europese ontwikkelingscorridor, zichtbaar op figuur 9 (Mensen Maken Maastricht 1999).

De ligging van Maastricht op het kruispunt van transportroutes en als grensstad in verschillende invloedssferen heeft ook een dubbele oriëntatie van de stad tot gevolg. Maastricht is niet alleen georiënteerd op de Hollandse steden in het noorden maar heeft ook een eeuwenoude band met België en in het bijzonder met Luik/Liège in het zuiden. Tot in de vorige eeuw was ook de oost-westverbinding met Duitsland en Vlaanderen vaak belangrijker voor Maastricht dan de verbinding met Holland.

Goede verkeersverbindingen zijn voor Maastricht ook altijd van belang geweest. In haar periode als garnizoensstad (1600-1820), toen de aansluiting op vitale transportlijnen ontbrak, leidde dit bijvoorbeeld tot een impasse in de stadsontwikkeling.

Het is duidelijk dat Maastricht zich in de loop van de tijd ontwikkelde tot een veelzijdige stad waarbij vernieuwing niet zozeer leidde tot afdanking van het oude maar tot verrijking van het bestaande repertoire. Nog maar heel recent is de ontwikkeling van Maastricht tot een belangrijk kenniscentrum (Gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling en Grondzaken 1998).



**Figuur 9: Maastricht-Hasselt-Heerlen-Aken-Luik-gebied (MHAL-gebied) (Gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling en Grondzaken)**

## 4.1.2 Situering Maastricht

Verder wordt Maastricht ook even cartografisch gesitueerd, zodat een visuele voorstelling van Maastrichts ligging in de Benelux en Nederland makkelijker in te schatten wordt.



**Figuur 10: Situering Maastricht op macroniveau**

Maastricht is de hoofdstad van de provincie Limburg, dat ook wel eens wordt verdeeld in Noord-Limburg en Zuid-Limburg. Zuid-Limburg is gemarkeerd in oranje in de bovenstaande figuur. De provincie Limburg is gelegen in het zuiden van Nederland, omgeven door de landen België in het oosten en Duitsland in het westen. Zulke ligging impliceert dat de provincie met veel transitverkeer te maken heeft.

Op de volgende pagina toont figuur 11 een kaartje van Maastricht op grotere schaal.



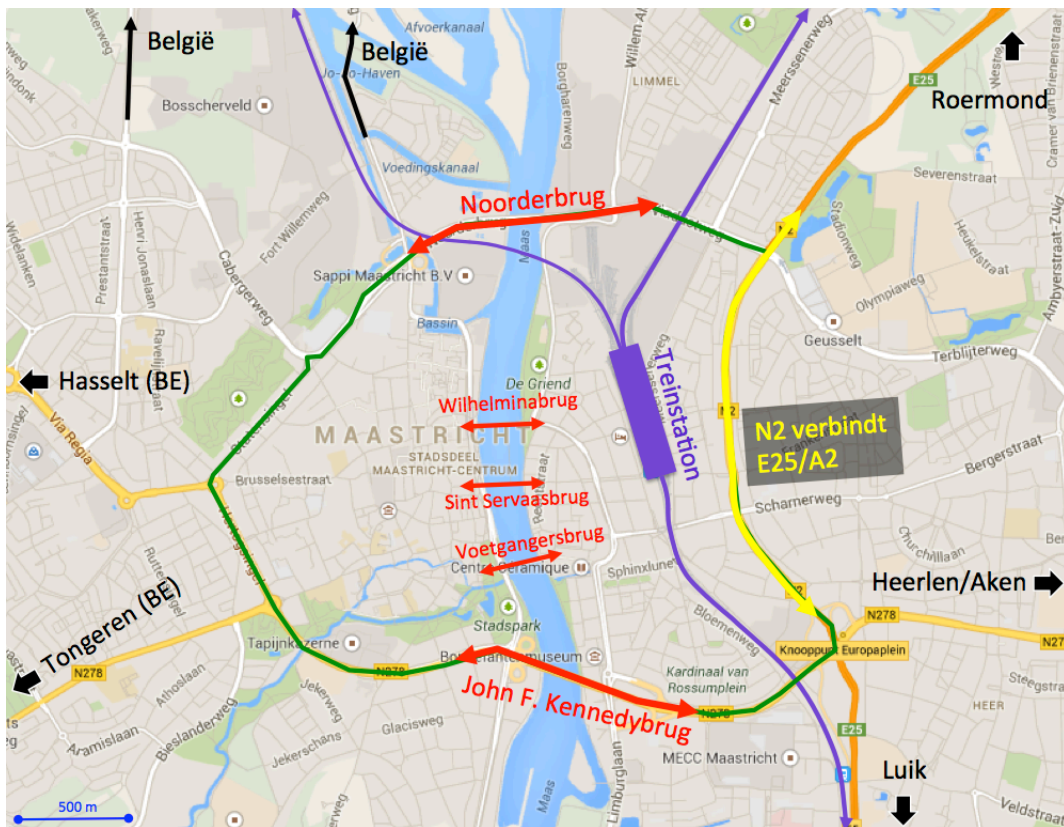
**Figuur 11: Maastricht op mesoniveau (Google 2014)**

Als meer wordt ingezoomd op de stad Maastricht zijn er een aantal opvallende structuren zichtbaar. Een aantal kilometer ten noorden van Maastricht kruisen zich twee snelwegen (de A2/E25 en de A76/E314), waar zich behalve het Nederlands verkeer ook veel Belgisch, Duits, en ander oost-west georiënteerd internationaal verkeer op begeeft.

Ten noorden van Maastricht bevindt zich Maastricht/Aachen Airport, die heel wat verkeer aantrekt. De A2/E25 die daar toegang aan biedt, doorkruist in het zuiden de stad Maastricht. Ter hoogte van het gebied Amby takt er nog een snelweg, de A79, op aan. Hoewel het handig is voor steden om een hoge snelheidsverbinding te hebben nabij de stad, zorgen zulke infrastructuur ook vaak voor een barrièrewerking en gezondheidsbezorgdheden op lokaal niveau.

De stroom de Maas loopt ook dwars door Maastricht. Hieruit ontspringen twee kanalen, de Zuid-Willemsvaart en het Julianakanaal, eentje aan elke kant van de grens. De landsgrens volgt ten noorden van Maastricht exact het verloop van de Maas, maar ter hoogte van de stad wijkt de grens naar het westen uit.

Ten slotte nog een kaartje op microniveau, voor een meer gedetailleerd beeld van Maastricht.



**Figuur 12: Maastricht op microniveau (Google 2014)**

Op microniveau zijn er ook een aantal relevante verkeersstructuren te zien.

Er zijn vijf bruggen (zes als de treinbrug ook meegeteld wordt) die de Maas oversteken. Twee daarvan maken deel uit van de Singel die rond Maastricht loopt. De Noorderbrug en de JFK-brug (of de Zuiderbrug) krijgen de hoogste voertuigintensiteiten te verwerken. De Wilhelminabrug is een brug die bedoeld is om OV te faciliteren. De Sint Servaasbrug en de Voetgangersbrug (of Hoge Brug) zijn voor traag verkeer, zoals fietsers en voetgangers.

Het gebied binnen de Singel is de binnenstad. Het deel ten westen van de Maas is het oudste, historische gedeelte en bestaat uit woon- en winkelgebied, met een verscheidenheid aan pleinen en parken. Het gedeelte ten oosten van de Maas bestaat uit woningen en kantoorgebouwen (Wijk Céramique), en bevat ook het belangrijkste treinstation van Maastricht. Beide gebieden bevatten verscheidene dienstenfuncties, zoals bibliotheken, scholen en andere overheidsgebouwen. Rondom de binnenstad en de Singel liggen er tal van woonwijken, die directe verbindingen hebben naar het centrum van Maastricht.

Twee westelijk georiënteerde gewestwegen verbinden Maastricht met respectievelijk Hasselt en Tongeren, terwijl twee meer lokale verbindingswegen in het noorden Smeermaas en Lanaken met Maastricht verbinden. Één oostelijk georiënteerde gewestweg verbindt Maastricht met Vaals en Aken. Diverse lokale verbindingswegen verbinden Maastricht met haar verschillende deelgemeenten.

Hierna volgt de neerslag van het onderzoek naar het mobiliteitsbeleid van Maastricht doorheen de tijd, waarbij de gevonden informatie wordt verdeeld over de elementen van het QMSMM.

## Component 1: Beleid

De eerste component 'Beleid' moet de aanzet geven tot het ontwikkelen van een kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid voor de stad. De algemene visie voor hoogwaardige mobiliteit beschrijft de coöperatie tussen verschillende stakeholders, zodat oplossingen kunnen bedacht worden die zowel stroken met individuele als publieke doelen voor verbeterde stadsmobiliteit.

### Element 1: Maatschappelijke behoeften

Het element "Maatschappelijke behoeften" behelst de vraag naar verplaatsing vanwege de bevolking of bepaalde doelgroepen. De eerste stap is het verzamelen van relevante informatie door onderzoek uit te voeren, bewonersenquête af te nemen, discussies en openbare hoorzittingen te voeren, enzovoort. Gebaseerd op de noden van de bevolking en de 'stand-van-zaken' ontwikkelt het stadsbestuur dan beleidsdoelen voor het mobiliteitsprogramma. De doelgroepen worden hierover ook geïnformeerd en dienen te worden betrokken bij het vormen van het mobiliteitsbeleid. Communicatie is het sleutelwoord.

#### **[1950] - Communicatiecultuur**

Literatuur wijst uit dat de Maastrichtse bevolking al in de helft van de 20<sup>ste</sup> eeuw ijvert voor meer burgerparticipatie in het stedelijk beleid. Men wil graag meepraten en meedenken met de beleidsmakers. Meer en meer geëmancipeerde en mondige burgers mengen zich om die reden in het stadsbeleid. Dit heeft later geleid tot een rolwisseling van de overheid: in eerste instantie communiceert de overheid alleen over projecten, maar later treedt er een omslag op: bewoners dwingen voortaan inspraak af in de stadsvernieuwing, wat later wettelijk wordt vastgelegd in de Wet op de Ruimtelijke Ordening. (Gemeente Maastricht 2008).

Dit is een goede aanzet naar de benodigde participatie en coöperatie tussen bevolking en beleidsmakers, zoals vereist in element 1 van het QMSMM. Opvallend is dat de bewoners zelf initiatief hebben genomen om zulk een betrokkenheid met het beleid waar te maken. Dit kan te maken hebben met de algemene cultuur van de Nederlanders. Belangrijk is dat de wens om deel te nemen in het besluitvormingsproces dus al in een vroeg stadium bestond bij de bevolking.

#### **[1990] - De overheid bepaalt**

Hoewel in beleidsdocumenten van deze periode meestal staat dat er burgerinspraak bestond, beperkt zich dit vooral tot infoavonden over afgewerkte plannen. Er wordt weinig maatschappelijke input gezocht voor het opstellen van plannen of het bepalen van de 'stand van zaken' in de stad. De overheid is minder 'vragend' dan ze denkt.

#### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*In het begin was er in de praktijk niet zoveel inspraak. Het was eerder 'naspraak'. Een plan of project werd altijd eerst volledig inhoudelijk uitgewerkt, voordat het aan de bevolking werd getoond. Bewoners werden dan uitgenodigd in een gemeentenzaal en de plannen werden aan hen uitgelegd. Op dat moment kon de gemeente slechts hopen op weinig weerstand van de bevolking. Hoe hoger de weerstand tegen de plannen, hoe moeilijker de besluitvorming later zou zijn in de gemeenteraad.*

#### **[2002] - Introductie burgerjaarsverslag**

Een andere interessante evolutie in de communicatie is de komst van het burgerjaarsverslag in 2002. Om de politieke betrokkenheid van de burger te bevorderen worden er een aantal zaken in het bestuur van de gemeente vernieuwd. Zo stelt Artikel 170 van de Gemeentewet dat de burgemeester voortaan verplicht is om jaarlijks verslag uit te brengen over de gemeentelijke dienstverlening en de burgerparticipatie. De overheid dacht de voorgaande jaren teveel voor de burger in plaats van te vragen naar wat hij wilde. Om die reden is de afstand tussen de overheid en de burger groter geworden, met als gevolg dat de interesse van de burger voor het lokale beleid afnam. Verder is het jaarverslag ook bedoeld om lessen uit te trekken en verbeteringen door te kunnen voeren.

Het jaarverslag dient de burger onder andere ook meer inzage te geven in de werkzaamheden van de burgemeester, de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente aan de burger, en hoe de burger meer betrokken kan worden in het beleid. De burger kan reageren via een antwoordkaart of de gemeentelijke website (Gemeente Maastricht 2003).

#### **[2003] - Invoering Rekenkamercommissie en burgerinitiatief**

Het jaar daarop voert men de lokale rekenkamercommissie in. Dit orgaan is bestemd om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijke beleid (en de uitvoering ervan) te onderzoeken. Het gaat dus om een kwaliteitsbeoordeling van de werking van het gemeentelijke beleid. Dit beperkt zich niet tot het mobiliteitsbeleid. Iedereen wordt toegestaan om zulk een onderzoek te verzoeken.

Ook het Burgerinitiatief ging van start: burgers krijgen voor het eerst de mogelijkheid om een eigen onderwerp op de agenda van de gemeenteraad te plaatsen (Gemeente Maastricht 2004).

#### **[2004] - Aanmoediging participatie**

Het derde jaarverslag wordt als krant gedrukt, zodat het bij de mensen thuis in de postbus kan. Dit om ervoor te zorgen dat iedereen toegang heeft tot het jaarverslag.

In dit verslag wordt geconcludeerd dat de burgers nog altijd te vaak achteraf bij plannen worden betrokken. De burgers dienen voortaan vroeger betrokken te worden bij plannen, en worden aangemoedigd om hun stem te laten horen.

Verder wilt men meer investeren in digitale communicatiekanalen voor de burger (Gemeente Maastricht 2005).

### **[2005] - Inzetten Bureau Buurtgericht Werken**

De gemeente Maastricht wil meer contact met de burger garanderen en richt daarom 'Bureau Buurtgericht Werken' op. Het Maastrichtse stadsbestuur wil met buurtgericht werken (liefst proactief) een impuls geven aan de aandacht voor de vraag van de burger (Gemeente Maastricht 2014).

De gemeente gaat aan buurtmonitoring doen, het onderzoeken van 'wat er leeft' in de buurten en wijken. Daarvoor is er nood aan wijkteams, met buurtcoördinatoren.

#### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Uit die buurtmonitor konden wel signalen gehaald worden, bijvoorbeeld of er parkeerproblemen waren of dat het onveilig was, maar dat was altijd zeer abstract geformuleerd: 'ik vind het onveilig'. Dan wist men nog niet precies wat er onveilig was. Om die reden moesten we via buurtcoördinatoren, een soort vooruitgeschoven ambtenaren, onderzoeken wat men precies bedoelde. Daarmee begon men eigenlijk de buurt meer te betrekken in het proces, en dan ging de buurt zich ook meer als vragende partij opstellen.*

Deze buurtmonitoring wordt nu standaard jaarlijks uitgevoerd, maar beperkt zich niet tot vragen over mobiliteit. Het gaat in de eerste plaats om te polsen naar de sociale cohesie.

#### **Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Het sociale aspect zit in de cohesie tussen de mensen in de wijken. Als je constateert dat er bepaalde vragen klinken uit de wijken, kan het best zo zijn dat je ergens iets meer differentiatie aan wil brengen in je woningbouwprogramma, of ergens iets wilt aanpassen in je voorzieningen om ervoor te zorgen dat ze een bijdrage leveren aan de sociale cohesie in de buurt.*

*Per buurt wordt met behulp van vragenlijsten naar een 'stand van zaken' gezocht omdat dat op termijn een trend inzichtelijk maakt. De buurt wordt over allerlei thema's ondervraagd (sociaal, economisch, ...) met een beperkt aantal vragen over mobiliteit.*

Daarnaast worden ook buurtkaders opgericht, een organisatievorm per buurt met een voorzitter en vertegenwoordigers van bewoners.

#### **Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Met de buurtkaders voeren wij overleg met betrekking tot de vraagstukken die daar spelen. We sturen stadsdeelcoördinatoren die gesprekken gaan voeren met een bepaalde buurt. Mobiliteitsthema's komen daarbij ook aan bod.*

De slagzin 'Mensen Maken Maastricht' lijkt meer tot zijn recht te komen met het installeren van Buurtgericht Werken.

Verder wordt de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente onderzocht aan de hand van een tevredenheidsonderzoek bij de burgers. Er is echter geen sprake van een tevredenheidsonderzoek over de stedelijke mobiliteit of mobiliteitsmaatregelen (Gemeente Maastricht 2006).

Vanaf 2005 worden voortaan ook cijfergegevens over de stad Maastricht vrijgegeven en regelmatig geüpdatet via de site Maastricht.nl (Stichting Jaarboek Maastricht 2005). Het aantal vrijgegeven cijfers met betrekking tot mobiliteit is echter beperkt.

### **[2007] - Digitalisering**

Hoewel er een inspraakverordening en intentieovereenkomstparticipatie bestaat, is de verhouding tussen de buurtkaders en het College van Wethouders in 2007 nog onduidelijk. Om die reden begint men met het opstellen van een convenant (een idee dat in samenwerking met de buurtkaders is ontstaan) dat de onderlinge relatie concreet moet vastleggen.

Ook wordt burgerparticipatie verder aangemoedigd door de concrete gevolgen van inspraak te laten zien aan de burgers, en wordt er ingezet op nieuwe vormen van participatie. Inspraak en participatie zijn voortaan ook mogelijk via het internet (Gemeente Maastricht 2008).

### **[2008] - Oprichting Maastrichts Panel**

In 2008 zijn de rol, positie en de relatie van de buurtkaders met het gemeentebestuur vastgelegd in een convenant.

Verder wordt het Maastricht Panel (ook wel Stadspanel genoemd) opgericht: Dit panel bestaat uit inwoners die de mogelijkheid krijgen om invloed uit te oefenen op plannen, of om ideeën mee te delen. De leden van het panel krijgen een aantal keer per jaar een uitnodiging om deel te nemen aan een onderzoek over de stad of een buurt in Maastricht. Het is voor iedereen mogelijk zich aan te melden als lid. Het instrument wordt ook vaak gebruikt om meningspeilingen te doen (Gemeente Maastricht 2009).

#### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*Zodra er specifieke thema's aan bod komen, kunnen er enquêtes uitgestuurd worden naar de mensen die meedraaien in het stadspanel. Het aantal leden van het panel is voldoende groot om statistisch relevante uitspraken te kunnen doen. Soms blijkt echter dat een onderzoek breder moet zijn, zodat ook mensen van buiten de stad bevroegd moeten worden. In dat geval kunnen er ook straatenuêtes gedaan worden.*

Het besef van een goede communicatie is voortaan in alle plannen en visies van groot belang. De laatste twee decennia evolueert de inspraak bij projecten die betrekking hebben op de leefbaarheid van de directe leefomgeving naar een actieve participatie van burgers en ondernemers, door middel van buurtgericht werken en andere samenwerkingsconstructies zoals PPS (Gemeente Maastricht 2008).



### **[2010] - Technologische informatieverspreiding**

De technologische ontwikkeling vordert: raadsleden, wethouders en Burgemeester zijn nu ook te vinden op Twitter, LinkedIN, en Facebook. Via deze communicatiekanalen kunnen ze directe meldingen doen naar de bewoners (Gemeente Maastricht 2011).

### **[2014] - Laatste beschouwing op participatie volgens Dhr. E.W.**

Het interview met Etienne Westbroek geeft een samenvattende indruk over de hedendaagse participatie in Maastricht.

#### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*De participatie van de buitenwereld wordt steeds belangrijker (dat is zelfs terug te vinden in het coalitieakkoord van onlangs). Ieder groot infrastructuurproject gebeurt altijd in samenwerkingsverband. We leggen een tram aan, verleggen een brug, de A2 is er en nu ook een fietsenstalling bij het station waarbij 3000 stalplaatsen onder de grond gebracht zullen worden. Daarbij werken we altijd met klankbordgroepen, brainstormsessies, informatiemarkten, of in samenspraak met de buurtkaders.*

*Informatiemarkten vinden plaats in zalen, waar allerlei informatiestandjes opgericht worden die informatie geven over de plannen en het handelen van de gemeente. Geïnteresseerden kunnen daar naar toe en kunnen persoonlijk communiceren met de aanwezige medewerkers. Dit is een betere vorm van informatieverbreiding dan het presenteren van een plan voor een zaal bewoners waarbij ze achteraf pas (vaak heftig en emotioneel) mogen reageren. De mensen krijgen nu een veel toegankelijker manier tot de informatie en kunnen er naar believen vragen over stellen.*

*Ook andere methodieken worden gebruikt: bijvoorbeeld het online zetten van een kaart met het fietsnetwerk, zodat iedereen die geïnteresseerd is zelf kan aangeven waar er iets moet veranderen, met telkens een toelichting erbij. Daar hebben we veel respons op gehad.*

*Zulke participatiemogelijkheden worden bekend gemaakt met behulp van de gangbare kanalen. De gemeente heeft een vaste pagina in de lokale bladen, waarin zulke dingen bekend gemaakt worden. Ook wordt er steeds meer gebruik gemaakt van het internet, dus via het internet worden ook communicatiekanalen uitgezet. Ten slotte kan ook radio of televisie helpen om bepaalde dingen kenbaar te maken.*

*Wel moet gerealiseerd worden dat er altijd mensen voor en tegen zullen zijn. Het enige wat kan gedaan worden is zorgvuldig en tijdig communiceren, mensen betrekken, aangeven welke knopen doorgemaakt moeten worden, luisteren, en antwoord geven. Daarmee kan gewerkt worden aan draagvlakvergroting, maar totale acceptatie van het beleid zal zelden gerealiseerd worden.*

*Bij de A2 bijvoorbeeld is mede dank zij intensieve communicatie met de omgeving het aantal ingediende bezwaarschriften maar heel erg beperkt gebleven. Dat kan alleen als je op voorhand geïnvesteerd hebt. Je voorkomt, daar waar er veel verschil van mening was, uiteindelijk door minnelijke schikking dat er veel bezwaarschriften worden ingediend. Dat vergemakkelijkt het proces van besluitvorming achteraf enorm. Je bent op voorhand misschien meer geld, tijd, en energie kwijt, maar achteraf levert je dat heel wat op.*

## Concrete realisaties element 1

Als er in de beleidsdocumenten ook concrete realisaties te vinden zijn, als gevolg van de toepassing van een van de elementen uit het QMSMM, worden ze achteraf telkens schematisch weergegeven. Onderstaand een aantal gevolgen van het gevoerde beleid, met betrekking tot element 1 van het QMSMM. Dit zal voor elk element gedaan worden, als er concrete gevolgen te vinden zijn.

- De gemeente stelt de nota 'roept u maar?!' op. De gemeente is niet enkel meer de voorlichter maar wilt alle actoren betrekken bij planvorming. Ze positioneert zich als 'vragende' overheid, met een interactieve communicatie. Deze aanpak is al toegepast bij de toelichting op het gebied van het A2-project, bij het opstellen van de contouren van het masterplan Belvédère, bij de totstandkoming van het Natuur- en Milieuplan, bij het debat Kunst en Stad, bij de stadsvernieuwing Malberg, enzovoort (Gemeente Maastricht 2003).
- Verder wil de gemeente de burgers van Maastricht betrekken bij hoe zij de toekomst van Maastricht zien tegen 2010. In februari wordt hieromtrent een openbare discussiebijeenkomst georganiseerd, en in maart verschijnt een boek, geschreven in opdracht van de gemeente, dat gedachten van een twintigtal Maastrichtenaren en groepjes bewoners bevat. Deze insteken moet de discussie onder de burgers starten (Gemeente Maastricht 2003).
- Daarnaast komt er via de Stadskrant een enquête met 24 vragen over hoe de bewoners over hun woonplaats en de toekomst daarvan denken. 2386 bewoners antwoorden: de ontwikkeling van Maastricht wordt als positief ervaren, maar men vindt dat de veiligheid lichtjes is gedaald. De bereikbaarheid van de stad is problematisch (men vindt de ondertunneling van de A2 de oplossing daarvoor), en - onder andere - het beleidsthema verkeersveiligheid vereist nog wat aandacht (Mensen Maken Maastricht 1999).
- Via het internet kunnen de inwoners van Maastricht hun mening kenbaar maken over de bereikbaarheid en de leefbaarheid van de Maastrichtse binnenstad. De reacties werden toegevoegd aan de nota bereikbaarheid binnenstad (Stichting Jaarboek Maastricht 2000).
- Ruim dertig inspraak- en participatieprojecten zijn uitgevoerd. Er is formele inspraak bij de planning van de busbaan Randwyck. Ook zijn er interactieve processen georganiseerd bij plannen zoals Malberg, Markt-Maas en Amby. De belanghebbenden hebben een grote impact op de plannen. Manieren waarop er aan inspraak gedaan wordt: peilingen via het internet, buurtconferenties, Publiek-Private-Samenwerkingen (PSS), of bepalende gesprekken (Gemeente Maastricht 2003).
- Het nieuwe bestuur maakt werk van een transparanter bestuur met maximale openheid. Een proactieve benadering naar de pers wordt gehanteerd om aan de geloofwaardigheid van het beleid te bouwen. Elke week wordt er een persuurtje georganiseerd waar collegebesluiten worden doorgenomen met journalisten (Gemeente Maastricht 2003).
- Referendums kunnen nu ook gebruikt worden om te reageren op nieuw beleid. Er bestaan twee types: een **raadlegend referendum** wordt op verzoek van de raad zelf gehouden om naar de meningen van de burgers te peilen over een bepaald onderwerp voordat een definitief besluit wordt genomen. Met een **raadgevend referendum** kan de burger zelf een referendum verzoeken over een genomen besluit

dat nog niet in werking is gezet. Beide types zijn adviserend en niet bindend. In 2002 is hier echter (nog) geen gebruik van gemaakt (Gemeente Maastricht 2003).

- In 2002 zijn er 69 klachten tegen gedragingen van ambtenaren; hiervan worden 23 klachten gegrond verklaard. In zulke gevallen treedt de directie op en worden afspraken ter verbetering gemaakt (Gemeente Maastricht 2003).
- Er bestaan nog problemen op gebied van veiligheid, bereikbaarheid, werkgelegenheid en sociale achterstanden. Het eerder in gang gezette beleid wordt voortgezet: een kwalitatieve versterking van de leefomgeving, vergroting van veiligheid, en bevordering van sociale samenhang (Gemeente Maastricht 2003).
- 2003: Bij het saneren van woonwijken zal een nieuwe vorm van inspraak gehanteerd worden: voortaan zullen bewoners meer als belanghebbende partij betrokken worden bij de totstandkoming van plannen. Uit vorige saneringen van woonwijken werd een les geleerd toen de gemeente de wijk als slecht beoordeelde en de bewoners als gevolg daarvan beledigd waren. Vanaf nu krijgen bewoners geen voorgekookte plannen meer te zien, maar zullen bewonersgroepen mee deel uitmaken van de ontwikkeling van hun wijk (Gemeente Maastricht 2004).
- Op aandringen van de seniorenpartij Maastricht en Groen Links komt er in het stadspark een nieuw fietspad, dat van de Hoge Brug naar de Graanmarkt loopt (Stichting Jaarboek Maastricht 2005).
- Over het algemeen wordt geconstateerd dat het contact tussen de gemeente, maatschappelijke organisaties en de buurtkaders goed verloopt. In toenemende mate worden plannen om gemeentelijk beleid te wijzigen of concrete zaken aan te pakken al in een vroeg stadium met belanghebbenden besproken: op het moment dat een idee ontwikkeld wordt. Ook komen er steeds vaker ideeën of initiatieven uit buurten waar de gemeente concreet mee aan de slag gaat. De participatie neemt dus toe, enerzijds door de actieve rol die de overheid hierin speelt, anderzijds door de toename van technologie (Gemeente Maastricht 2007).
- Via het internet komen er 800 reacties voor de discussienota 'Fietsnetwerk Maastricht'. Dit is veel meer reactie dan gewoonlijk. Het online zetten van het fietskaartje helpt (Gemeente Maastricht 2007).
- Uit de Stads- en Buurtpeilingen 2006 zijn er cijfers beschikbaar over de mate waarin burgers zich betrokken voelen. Onderstaand een overzicht (Gemeente Maastricht 2007).

			Ja	Nee
Bent u de afgelopen 12 maanden op een of andere manier actief geweest om het gemeentelijke beleid te beïnvloeden?			13%	87%
Had u wel behoefte om het gemeentelijke beleid te beïnvloeden? (gerelateerd aan personen die niet actief zijn geweest)			22,2 %	77,8%
	<b>Ja, voldoende</b>	<b>Ja, maar mag iets meer</b>	<b>Nee, te weinig</b>	<b>Geen mening</b>
Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft om invloed uit te oefenen op het gemeentelijke beleid?	11,2%	12,7%	29,9%	46,3%

- De inspraak op plannen leidt tot 28 aanpassingen in de voorgenomen plannen. Onderstaand een beperkt aantal voorbeelden (Gemeente Maastricht 2008).

<b>Naam project</b>	<b>Tot welke aanpassingen heeft deze inspraak geleid?</b>
Busselplein	Plein herinrichten
Banruwe/Leenhofruwe	Leefomgeving opnieuw ingericht
Entre Deux	Constant overleg met de bewoners
Speelplek	Kinderen hebben de speeltuigen zelf mogen uitkiezen
Jongerenplek	Verplaatsing en verbetering

- Ook in 2008 worden er Stads- en Buurtpelingen gehouden. Deze geven een beeld van de opvattingen van de burgers over de kwaliteit van participatie in Maastricht en de gesteldheid van de buurten. Met de gegevens van de peilingen worden stadsdeelprogramma's per buurt opgesteld. Onderstaand de cijfers die vergeleken kunnen worden met die van 2006 (Gemeente Maastricht 2009).

	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>		
Bent u de afgelopen 12 maanden op een of andere manier actief geweest om het gemeentelijke beleid te beïnvloeden?	13,9%	86,1%		
Had u wel behoefte om het gemeentelijke beleid te beïnvloeden? (gerelateerd aan personen die niet actief zijn geweest)	26,8 %	73,2%		
	<b>Ja, voldoende</b>	<b>Ja, maar mag iets meer</b>	<b>Nee, te weinig</b>	<b>Geen mening</b>
Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft om invloed uit te oefenen op het gemeentelijke beleid?	19,7%	12,7%	30,8%	36,9%

Te zien is dat er 5% meer mensen betrokken hadden willen zijn dan in 2006, en dat er een stijging is van 8% bij het aantal burgers dat tevreden is over de mogelijkheden van participatie. Verder is de mate van belangstelling/ betrokkenheid voor het onderwerp 'verkeer en vervoer': 49,8% (minder dan voor veiligheid: 58,5%), en zou men liefst via een schriftelijke enquête doen aan participatie (55,2%) (Gemeente Maastricht 2009).

- Het percentage Maastrichtenaren dat tevreden is over de mogelijkheden van participatie is gestegen van 24% naar 32%. Ook de wens om te participeren is toegenomen (Gemeente Maastricht 2009).

## **Algemene indruk element 1**

Het is duidelijk dat Maastricht door de jaren heen meer en meer is gaan inzetten op burgerparticipatie. Waar het voor de jaren 2000 nog meer om 'naspraak' ging dan 'inspraak', worden intussen allerlei methodes toegepast om de burgers te betrekken.

Zo wordt er jaarlijks aan buurtmonitoring gedaan om een algemeen beeld te krijgen van 'wat er leeft' bij de bevolking. Positief is dat deze monitoring een beeld schetst over de sociale cohesie in buurten, en dat het een schatting oplevert op het gebied van de veiligheid en leefbaarheid in de buurten. Minder goed is dat het aantal vragen met betrekking tot mobiliteit maar beperkt is. Er wordt niet systematisch onderzoek gedaan naar de mobiliteitsbehoeften van de bewoners van Maastricht.

Wel kan het enquêteren van het Stadspanel helpen met te peilen naar hoe men denkt over bepaalde thema's. Hier kunnen ook mobiliteitsvraagstukken in aan bod komen. Maar ook dit gebeurt niet met vaste regelmaat.

Ook zet de gemeente erg in op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening en moedigt ze de burger aan om hier feedback over te geven. Het zou mooi zijn als de gemeente dit ook deed betreffende uitgevoerde mobiliteitsmaatregelen. Een soort tevredenheidsonderzoek bij de burgers over de geïmplementeerde mobiliteitsprojecten.

De inspraak is vooral erg toegenomen in het ontwikkelen van mobiliteitsplannen en -projecten, denk aan de infomarkten en het gebruik van buurtkaders. De burgers worden veel meer bij het proces betrokken en worden aangemoedigd om hun mening te geven. De focus verschuift, zoals in het literatuuronderzoek al beschreven werd als een duurzame aanpak, van het verkeer naar de mensen in het verkeer. Zoals getoond worden plannen dan ook vaak aangepast aan de wensen van bewoners. Deze aanpak helpt in het creëren van maatschappelijk draagvlak voor projecten of plannen, en resulteert in minder weerstand tegen plannen of projecten. Op die manier is het makkelijker om projecten op een kwaliteitsvolle manier te realiseren.

Deze toename aan burgerparticipatie wordt ook toegelicht door Dhr. R.H.

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*In mijn periode begon burgerparticipatie toe te nemen. Enerzijds in de manier waarop we ons presenteerden: er werd meer gebruik gemaakt van het internet en we leerden op een meer professionele manier presenteren. Anderzijds vroegen de burgers vroegen ook steeds meer, ze namen geen genoegen meer met een tekening aan de wand, maar wilde alles precies weten: hoe zit het met de decibels, hoe zit het met de luchtkwaliteit (dat kwam toen pas als thema op) ... Dat vereiste van onze kant ook meer diepgang.*

*Deze evolutie is de afgelopen jaren nog meer toegenomen. Mensen reageren niet meer met een brief of een telefoontje zoals vroeger, maar men twittert en blogt over allerlei zaken. Het proces rondom een project is door de toename aan al de verschillende communicatiekanalen veel complexer, en dus ook veel minder beheersbaar geworden.*

## Element 2: Mobiliteitsbeleid op papier

Het tweede element, 'Policy on paper', beschrijft de noodzaak om het mobiliteitsbeleid te documenteren, om afwijkingen en misinterpretatie van de mobiliteitsvisie te vermijden. Dit document is nodig om de intenties, doelen, en ambitie voor het mobiliteitsbeleid te beschrijven. Verder dient het document geaccepteerd te worden door alle relevante actoren en de bevolking, en daarbij is participatie en communicatie (element 1) dus ook van belang. Dit document dient regelmatig geüpdatet te worden.

### **[1989] - Structuurvisie Maastricht 1990-2000**

In 1989 wordt er zo een ruimtelijke visie gecreëerd voor Maastricht voor de komende tien tot vijftien jaar, de 'Structuurvisie Maastricht 1990-2000'. Het beschrijft hoe de stad de 21<sup>ste</sup> eeuw zou binnenstappen. Het wordt naar voren gebracht als een actualisering en vervanging van de structuurplannen voor de buitenstad ('79) en de binnenstad ('82). Verder moet het beschouwd worden als een discussiestuk waar iedereen in mag deelnemen: het is dus geen vaststaand plan.

De visie bestaat onder andere uit een verbetering van het leefmilieu, zoals een versterking van de stedelijke groenvoorziening (creatie van een parkstad-karakter). Verder moet er ook een betere beheersing van verkeer en vervoer gerealiseerd worden, waarbij er prioriteit geldt voor het OV.

**VERKEER EN VERVOER** Voor de verbetering van de stedelijke leefbaarheid moet het autoverkeer op hoofdaders worden geconcentreerd. Het wegwerken van knelpunten op deze verbindingen is dan ook prioritair. Bijdragen van het Rijk helpen bij het financieren van deze ingrepen.

Verder moet woon-werkverkeer meer richting het OV geduwd worden door het concentreren van wonen en werken ter hoogte van OV-knooppunten. Om de auto nog minder aantrekkelijk te maken, moeten de kosten van het gebruik van de auto naar tijd en plaats verhogen. Ook een strikt parkeerbeleid moet helpen deze *modal shift* waar te maken.

Overige gebieden moeten autolouwer gemaakt worden, in samenspel met het bevorderen van het fietsen.

**A2/E25** Deze hinderlijke stadstraverse moet aangepakt worden. Er is al langer sprake van een infrastructurele ingreep, namelijk het ondertunnelen van de autosnelweg. Deze ondertunneling is van een nationale, euregionale, en stedelijke orde.

**OV** Er is een verdubbeling van de taakstelling van het OV nodig om de situatie rond de bruggen beheersbaar te houden. Dat wordt gezien als een halvering van het woon-werkverkeer met de auto, of een twee tot drie maal zo grote taakstelling van het OV dan op dit moment gerealiseerd wordt (4000 instappers tijdens de spits, en 40.000 reizigers per dag). De samenwerking tussen stadsvervoer, streekvervoer en het interlokale railvervoer is daarbij noodzakelijk.

Op lange termijn (LT) moet een schakeling en integratie plaatsvinden tussen deze drie vervoerstypen. Zuid-Limburg moet daarbij als één vervoerregio ontwikkeld worden.

Op korte termijn (KT) is er nood aan de ontwikkeling van een lijnennet dat de reistijden verkort in het stedelijke milieu, en het instellen van 'vervoer-op-maat' door een busbedrijf. Een vervoersas moet gerealiseerd worden door het bundelen van lijnen op

een hoofdas. Voor het oostelijke deel van de stad moet een oostelijke ringlijn de buurten van Céramique en het station verbinden, voor het westelijke deel moet er een groter aantal lijnen bestaan over de Markt en de Maasboulevard.

**PARKEREN** Ook voor parkeren dient er een beheersbaar systeem uitgebouwd te worden. Doel is om via prijsmechanismes de binnenstad toegankelijk te houden. Door een juiste tarief-tijdstelling worden korte bezoeken gestimuleerd, en woon-werkverkeer geweerd.

Zoals gezegd zal ook de toegang tot de historische binnenstad voor autoverkeer op termijn beperkt worden om het vertoeven in de stad aantrekkelijker te maken voor traag verkeer (en ook om milieutechnische redenen). Dit zijn een aantal van de visies:

- De Markt moet parkeervrij en autovrij. Ter compensatie is een hoogwaardige parkeergarage aan Wilhelminakade-Maasboulevard mogelijk.
- De situering van deze garages kan bij voorkeur langs de singel of Maasboulevard, zodat een goede bereikbaarheid verzekerd is. De ingang van deze garages moet ook makkelijk vindbaar zijn. De garages zelf moeten zo min mogelijk zichtbaar gehouden worden.
- Bijkomende accommodaties voorzien in de omgeving van het stadspark en nabij de Statensingel-Cabergerweg.
- De locatie A2 en het station moet een hoogwaardig OV-knooppunt worden, met een locatie voor Park & Ride (P+R).
- Er is nood aan de bouw van stallingsgarages voor bewoners van de binnenstad.
- Verder moeten er geen extra parkeerplaatsen voorzien worden in de binnenstad.

**LANGZAAM VERKEER** Het bestaande fietsverkeerplan dient geëvalueerd en geactualiseerd te worden. Het fietsverkeer moet gestimuleerd worden met aantrekkelijke radiale fietsroutes. Verder ligt de focus op het aanpakken van knelpunten op fietsroutes, niet op het aanpakken van gehele routes.

**MILIEU** Voor milieu is er de *Verkeersmilieukaart (VMK)* een instrument voor verkeersplanning, milieuplanning, en ruimtelijke planning. Dit instrument berekent op basis van verkeerintensiteiten (uit een verkeersmodel) en aanvullende ruimtelijke gegevens de milieubelasting (geluid- en luchtverontreiniging) als gevolg van wegverkeer (Goudappel Coffeng 2014). Naast het inzichtelijk maken van de bestaande milieusituatie, moeten nieuw ontwikkelde verkeersvarianten ook worden doorberekend op hun milieueffecten (Gemeente Maastricht 1989).

### **[1994] - Het Grote Stedenbeleid (GSB 1994-1996)**

Het GSB bestaat uit afspraken tussen het Rijk en een aantal grote Nederlandse steden (15 steden in die tijd, de G15) waarbij het Rijk erkent dat er iets gedaan moet worden aan de situatie waarin de steden zich bevinden: bij de oprichting wordt gesteld dat de steden de kans lopen om 'af te glijden'. Steden hebben twee gezichten: een centrum met hoogwaardige voorzieningen, cultuur en een bron van vernieuwingen enerzijds, en de stad als verzamelplaats van armoede, verwaarlozing en onveiligheid anderzijds. Het Kabinet wil steden stimuleren om de dreigende tweedeling van de stedelijke samenleving een halt toe te roepen. Dit wordt gedaan op basis van lange-termijn afspraken tussen het Rijk en de steden, vastgelegd in een convenant.

**René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Het Rijk erkende dat er samenhang zat in de problematiek van grote steden. Het ging niet enkel meer om het aanleggen van wegen of het bouwen van huizen, maar ook om bijvoorbeeld de sociale samenhang te bevorderen en mensen aan werk te helpen. Voortaan zouden de departementen dus niet meer allemaal apart praten met de steden, maar vanuit één geïntegreerde aanpak. Allerlei subsidies uit verschillende departementen werden gegroepeerd, en het project werd het Grote Stedenbeleid (GSB) genoemd.*

*De grote steden zouden dus één programma moeten schrijven, één grote analyse maken, afgesproken in een convenant tussen de stad en het Rijk. Er zouden dus geen twintig afspraken meer gemaakt moeten worden per departement, maar afspraken op basis van één programma: sociaal, economisch, ecologisch, enzovoort.*

De GSB beleidsterreinen die afgebakend worden zijn 'Werk', 'Leefbaarheid', 'Onderwijs', 'Veiligheid', en 'Zorg'. Opvallend is dat het beleidsterrein 'Mobiliteit' daar niet bij zit. Dat is omdat mobiliteit wel nog wordt gezien als een apart domein. Mobiliteit voor het Rijk heeft namelijk geen directe betrekking op de steden, maar enkel op grootschalige hoofdinfrastructuren zoals treinverbindingen, snelwegen, vaarwegen, en andere grote corridors.

In Maastricht zijn er in 1996 drie kernelementen die aandacht vereisen. Door ruimtenood wordt Maastricht gedwongen tot schaalvergroting. De oplossing daarvoor is herindeling van de beschikbare ruimte. Verder is er het gevaar van het ontstaan van een duale samenleving. De verdeling tussen mensen die wel en niet kunnen deelnemen aan het maatschappelijke leven kan leiden tot een zwakke sociale structuur. En ten slotte de Uitloging van de stad: de kansrijken verlaten de stad maar blijven er wel werken, waardoor het aandeel kansarmen in de stad stijgt.

Ook is er sprake van hoge werkloosheid, hoge arbeidsongeschiktheid, verborgen werkloosheid, en een laag gemiddeld inkomen. Er bestaat een lage arbeidsparticipatie en onevenwichtige bevolkingsopbouw: relatief veel bejaarden (vergrijzing) en relatief weinig kinderen (ontgroening). Verder staat de structuur van de stad onder druk door een hoog percentage inwoners met een laag onderwijsniveau (Gemeente Maastricht 1996).

Dit alles wordt opgelost met een geïntegreerde en vernieuwende aanpak, waarbij het gaat om sociale, economische en stedelijke revitalisering. De steden krijgen hiervoor een grotere beleidsruimte om op stedelijk niveau problemen geïntegreerd aan te kunnen pakken. Daarbij vraagt de beleidsopgave om regelmatige bezinning op het eigen functioneren en de resultaten die daarmee worden bereikt (zelfanalyse) (Gemeente Maastricht 1997).

**Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Er wordt vanuit een regionaal perspectief gekeken naar de stad: de stad moet voorbereid zijn op de toekomst, en daarbij komt van alles aan bod: economie, ecologie, mobiliteit... Net de kracht van deze organisatie is dat het mobiliteitsbeleid altijd vanuit verschillende domeinen/perspectieven wordt bekeken en beoordeeld. Van daaruit levert mobiliteit en mobiliteitsbeleid bijdrage aan de doelen die de stad heeft.*



### [1999] - Stadsvisie 2010

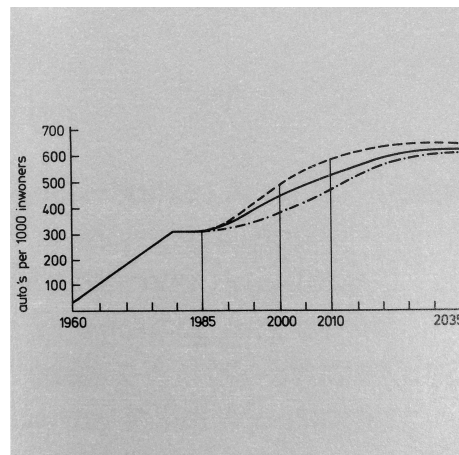
Toen de *Structuurvisie 1990-2000* ten einde liep, heeft men *Structuurplan 2005* (zie element 4) geschreven als opvolgende mobiliteitsplan. *Stadsvisie 2010* wordt geschreven als een soort 'stand van zaken', en bouwt voort op de reacties van burgers over hoe zij de toekomst van Maastricht tegen 2010 zien. Het document rapporteert ook over de resultaten van de enquête uit de Stadskrant van 1999.

#### **Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*We hebben een visie gemaakt: die begint met de bestaande situatie, de behoeftes die er zijn. Van daaruit bouw je trendevoluties: welke trend ontstaat er als je naar het verleden kijkt, en waar gaat het naartoe in de toekomst? Van daaruit proberen we telkens een nieuwe visie te ontwikkelen.*

Zoals vermeld heeft de stadskrant 2386 reacties gekregen. Het nadeel was dat deze reacties eigenlijk aselectief waren: het is niet controleerbaar wie reageert op de enquête. Daarom is het onderzoek tegelijkertijd ook telefonisch gevoerd.

In deze enquête worden twee dingen opgenomen in verband met mobiliteit. In de eerste plaats wordt er gezocht naar een schatting van de leefbaarheid. Dat wordt gedaan door een vraag te stellen in verband met veiligheid, en een open vraag te stellen. Deze laatste resulteert in de wens naar meer veiligheid, meer werk, betere bereikbaarheid, en meer aandacht voor sociaal beleid. Ten tweede wordt er gevraagd naar de bereikbaarheid van Maastricht: de interne en externe bereikbaarheid van de stad is voor 91% van de Maastrichtenaren een probleem. Als oplossing wordt de ondertunneling van de A2 gezien, en het aanleggen van een P+R in de randstad.



**Figuur 13: Prognoses voor de groei van autobezit (Gemeente Maastricht 1999)**

Ook de trendevolutie van de groei van het autobezit wordt geschat in drie scenario's (zie figuur 13); lage groei, gemiddelde groei, en hoge groei. Dit toont verder aan hoe problematisch de bereikbaarheid, leefbaarheid, en veiligheid van de stad kan worden als er geen actie ondernomen wordt (Gemeente Maastricht 1999).

### [2000] - Ontwikkelingsprogramma stedelijke vernieuwing 2000-2004

Dit ontwikkelingsprogramma is een uitwerking van de fysieke pijler van het integrale ontwikkelingsprogramma dat in opdracht van de Minister van het GSB werd opgesteld. Het omvat de thema's Wonen, Ruimte, Milieu, Groen en de Fysieke stadseconomie. Het totale investeringsvolume voor de komende vijf jaar zal vier miljard gulden bedragen. 390 miljoen daarvan komt uit publiek-private-participatie (PPS).

Het integrale ontwikkelingsprogramma bestaat naast de fysieke pijler uit drie pijlers: Sociale infrastructuur, Economie, en Werkgelegenheid. Dit programma gaat vergezeld

met een visie op de ontwikkeling van de stad. Daarom besluit het gemeentebestuur samenhangende producten voor te bereiden:

- Stadsvisie Maastricht 2010
- Integraal ontwikkelingsprogramma 2000-2004 met uitwerking drie pijlers & fysieke pijler
- Begroting 2000

### **[2005] - Stadsvisie 2030: Maastricht Mosaïek**

Zes jaar na de *Stadsvisie 2010* werd weer een nieuwe visie gecreëerd. Ook deze was bedoeld om richting te geven aan toekomstige discussies. De visie wordt verder geschetst tot 2030.

#### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*De visie is eerder een kader. In dat document worden een aantal structuren vastgelegd: de netwerken van mobiliteit, het ontwikkelen van collectieve voorzieningen in de stad, welke gebieden ontwikkeld moeten worden, maar ook andere (economische, sociale) aspecten zitten daar in. Er worden allerlei beelden en netwerken geschetst waar stapje voor stapje naartoe gewerkt kan worden. Niet alles kan overzien worden tot de periode 2030, maar als er externe initiatieven opdagen, dan helpt dat kader om te kunnen toetsen of zulk een initiatief wel in de uitgestippelde visie past.*

De hoekpunten voor de stedelijke vernieuwing krijgen in deze visie verder vorm. Het Belvédère project, de ombouw van de Geusselt, en de Tapijnkazerne zijn hier voorbeelden van. Deze ontwikkeling wordt gekoppeld aan de verbetering van het structurerend netwerk van de A2 en het Maaskruisend verkeer, als onderdeel van de Euregionale bereikbaarheid van Maastricht. Ruimtelijke relaties worden interactief opgesteld met buurgemeenten (Panneslager, Terraspark). Op de MHAL agenda staan grensoverschrijdende bereikbaarheid, inrichting van het landschap tussen de steden, en de mogelijkheden van stedelijke profielen. De elementen voor het maken van een intergemeentelijke stadsvisie en structuurplan liggen voor het oprapen (Gemeente Maastricht 2004).

Er wordt een groei van zestig procent in automobilititeit verwacht tot 2030. Het bereikbaarheidsprobleem naar, door, en in de stad moet daarom in onderlinge samenhang worden aangepakt.

De *Stadsvisie 2010* en de geïntegreerde *Ontwikkelingsprogramma's* nemen hier een bijzondere plaats in. Visies, plannen en programma's zijn hierin omschreven met betrekking tot wonen, werken, economie, en sociale beleidsdomeinen. De beleidsafspraken lopen tot 2015 en leveren twaalf speerpunten op. De fysieke speerpunten worden weergegeven (Gemeente Maastricht 2005):

- De GSB-aanpak wordt in het leven geroepen: versterking en het behoud van leefbare buurten verzekeren door kwalitatief hoogwaardige en duurzame inrichting en materiaalgebruik. Zorgen voor een schoon en veilig beheer. Bindingen op wijkniveau garanderen door het bepalen van wijkcentra, en het omringende landschap van de stad moet doordringen tot in de stad.

- De stedelijke projecten de Geusselt, A2, en Belvédère bepalen samen met de GSB-aanpak voor de komende 10 tot 15 jaar de ruimtelijke opgave van de stad.
- Het mikken op de aanleg van de A2 tunnel, de lightrail, en de aansluiting op het Europese HST-netwerk.
- Het voortzetten van het concept 'Compacte stad in een weids landschap'.

## Concrete realisaties element 2

- Het realiseren van 24 actiepunten, uitgezet in de structuurvisie, het raamplan en de deelplannen (zie element 4) liggen in 1998 nagenoeg op schema.
- Zo wordt in 1997 de nieuwe parkeergarage onder het Griendpark (gelegen tussen de Maas en de Franciscus Romanusweg) geopend. Waar jarenlang de Eurohal stond is nu een ondergrondse parkeerplaats aangelegd voor binnenstadbezoekers, een groen park, en een skatebaan voor de buurtbewoners aan het Sterreplein. De opbrengst van de garage valt eerst tegen, omdat de garage slecht te vinden is. De gemeente reageert hierop door de tarieven voorlopig te halveren en de bewegwijzering te verbeteren (Stichting Jaarboek Maastricht 1998).
- Onderlinge afstemming op het gebied van Economie, Ruimtelijke Ordening (RO), Verkeer en Mobiliteit, Bouwen en Wonen, Milieu, en Monumentenzorg wordt bij het realiseren van de actiepunten door Meerjarenprogramma's verzekerd.
- Het GSB fungeert ook als belangrijke stuurmiddel van de mobiliteitsplannen. De samenwerking met corporaties, marktpartijen en andere overheden in combinatie met een coherente sturing geeft een grote impuls aan de uitwerking van de actiepunten.
- Ondanks de uitvoering van bijna al de actiepunten is het mobiliteitsbeleid in 1998 toch nog niet het grote succes geworden dat ervan verwacht werd. Een structureel groter aandeel in OV is bijvoorbeeld nog niet verwezenlijkt. De verkeersdruk is in de tussentijd ook blijven toenemen: het autoverkeer iets ten noorden van de Geusselt is de afgelopen tien jaar bijvoorbeeld nog met vijftig procent toegenomen. Het autoverkeer op de Maasbruggen is minder hard gegroeid, maar naar verwachting zou de capaciteit van de bruggen binnen een paar jaar worden bereikt. Op dat moment worden de bruggen ook buiten de spitsuren steeds meer verstopt. Het OV-aandeel is zelfs een beetje afgenomen, het totaal aantal verplaatsingen daalt in plaats van (zoals naar wens) te stijgen.

## Reactie naar de toekomst toe

- Het autoverkeer blijft groeien, en het is realistisch dat zelfs een verdubbeling van het aantal passagiers bij het OV daar maar weinig invloed op zal hebben. Het raamplan blijft van kracht met als doelstelling leefbaarheid en bereikbaarheid van de stad. De daarvan afgeleide deelplannen blijven ook van kracht.
- Ondanks het feit dat er gewerkt is aan een breed scala van maatregelen conform het raamplan en de daarop gebaseerde deelplannen, zoals de inrichting van de centrale as voor het openbaar vervoer en de parkeersituatie in de binnenstad, nopen de bestaande mobiliteitsontwikkelingen toch tot een verdere aanscherping van het beleid. Nieuwe zaken zoals Lightrail en Park & Ride moeten worden onderzocht. Specifiek in dit kader wordt ook de problematiek van het maaskruisend verkeer in studie genomen.
- In de ontwikkeling van Oost-Maastricht is de A2/E25 als hoofdrolspeler in het mobiliteitsvraagstuk van cruciaal belang. De verbetering van de leefbaarheid,

bereikbaarheid, en de doorstroming blijft prioritair voor Maastricht. Daarom lijkt in de ogen van Maastricht de ondertunneling van de A2 binnen een intensief verstedelijkt gebied de enige optie. Een tracénota en MER wordt opgesteld. De noordelijke verknoping A2/A79 (zie figuur 11) wordt hierin meegenomen, evenals de bereikbaarheid van de Beatrixhaven.

- Voor het station en haar omgeving zijn plannen in ontwikkeling. Naar de toekomst toe moet de barrière voor langzaam verkeer tussen Wyck en het oostelijke stadsdeel weggewerkt worden. Verder ontbreken in het netwerk voor langzaam verkeer aan de noordzijde van de stad nog altijd schakels tussen de stad en het buitengebied.
- Centre Céramique, de Griend en de Platte Zaal, alsook de aanpak van de Geusselt zijn intussen al structurele elementen van de stad geworden. De jaren rondom de eeuwwisseling zijn verder nodig om de actiepunten af te ronden, en de voorbereiding voor een nieuw structuurplan te verwezenlijken.

(Gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling en Grondzaken 1998)

## **Algemene indruk element 2**

Opvallend is dat al sinds 1990 een bijzonder duurzame visie werd uitgestippeld op korte en middellange termijn. Er werd bijvoorbeeld gesteld dat de leefbaarheid in de stad moest gerealiseerd worden met behulp van ruimtelijke planning, die autoluwheid in de binnenstad moest garanderen voor het langzaam verkeer. Ook moest barrièrevorming door verkeerinfrastructuur weggewerkt worden.

Met behulp van parkeerbeleid zou een modal shift gefaciliteerd moeten worden. Bereikbaarheid moest gegarandeerd worden door het ondertunnelen van de A2. Verder zou de dienstverlening van het OV moeten verbeteren, en een hoogwaardig OV-knooppunt met P+R gerealiseerd worden aan het station.

Voor die tijd was dit een zeer vooruitstrevende visie. Alle onderstreepte termen zijn namelijk directe maatregelen of instrumenten om de duurzaamheid van de stedelijke mobiliteit te verhogen, en zijn terug te vinden in de bespreking van duurzame mobiliteit en Travel Demand Management in hoofdstuk 2.

Hoewel deze visie vooruitstrevend is, blijkt dat deze toch niet zo gemakkelijk te realiseren was. Er was vooral gebrek aan een integrale aanpak van deze problemen; projecten werden voornamelijk onafhankelijk van elkaar geïmplementeerd. De komst van het GSB en het *ontwikkelingsprogramma stedelijke vernieuwing* ondersteunen die stelling. Deze visies benadrukten de nood om problemen vanuit verschillende domeinen aan te pakken.

Duidelijk is ook dat elke nieuwe visie gebaseerd werd op de vorige. Problemen die niet voldoende waren aangepakt, werden in de nieuwe visie opnieuw opgenomen.

### Element 3: Leiderschap

Element drie van de component 'Beleid' betreft 'Leiderschap'. Volgens het QMSMM is sterk leiderschap nodig om de mobiliteitsplannen te ondersteunen en door te voeren. Het mobiliteitsteam dient de projecten te managen en coördineren, de visie te ondersteunen en politici en stakeholders te overtuigen van de relevantie van het geformuleerde mobiliteitsbeleid.

#### **Verstandhouding met het mobiliteitsteam**

Gert Leers, burgemeester van 2002 tot 2010 geeft blijk van een visie: Leers prijst zijn ambtenarenkorps maar blijft realistisch. Hij moedigt aan om gewoon door te werken aan de plannen en de visie, zodat de gemeente geen 'gouden koets op een krakkemikkig onderstel wordt'. Later krijgt hij ook de Machiavelliprijs voor overheidscommunicatie, toegekend wegens zijn hardnekkige leiderschap (Stichting Jaarboek Maastricht 2005).

Het gaat echter niet enkel over de burgemeester maar ook over de verstandhouding tussen het mobiliteitsteam en de andere aanwezige organen in de gemeentelijke organisatie. In beide interviews wordt gesteld dat de relatie tussen bijvoorbeeld de ambtenaren en de politiek er één van goede aard was.

#### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*De politiek luisterde naar wat de ambtenaren zeiden, en respecteerde hun advies. Plannen die naar voren werden gebracht door de ambtenaren waren technisch van aard, en de politiek vertrouwde op de correctheid ervan. Toch was er ook wisselwerking. Als de politiek met nieuwe plannen kwam, zou ze samenzitten met de ambtenaren om te bespreken hoe deze plannen in de bestaande plannen zouden kunnen passen.*

Verder is de 'verticale' communicatie ook verbeterd door de jaren heen. De huidige mobiliteitsambtenaar, hoofd van het team 'Mobiliteit en Milieu', vermeldt dat ook.

#### **Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Als we praten over 'Mobiliteit en Milieu', dan heb ik rechtstreekse lijnen met het bestuur, de politie, de wethouder, of rechtstreeks met de directeur van 'Beleid en Stedelijke Ontwikkeling'.*

*In theorie is de organisatie hiërarchisch gestructureerd, zodat alle informatie zagezegd naar mijn overste moet, en hij naar de directeur, en hij op zijn beurt naar het bestuur. Maar die structuur bestaat om bepaalde redenen, niet om de inhoudelijke communicatie daadwerkelijk op zulk een manier te laten verlopen.*

*Zodra mobiliteit andere thema's raakt (wat vaak aan de orde is) wordt ervoor gezorgd dat er interne afstemming georganiseerd wordt. Ook wordt er gewerkt met ambtelijke opdrachtgevers en bestuurlijke opdrachtgevers. Er is telkens één wethouder en één ambtelijk directielid of manager verantwoordelijk voor het uitvoeren van een opdracht. Bij opdrachten die alleen onder mobiliteit vallen, ben ik dus zelf de ambtelijke opdrachtgever, en ben ik rechtstreek verbonden met de wethouder. Dat betekent dat*

*ik de mensen in mijn team de opdracht verstrek, en dat zij daarmee aan de slag kunnen gaan.*

*De relatie tussen de ambtenarij en politiek is verder dik in orde. Er zijn structuren om overleg mee te organiseren, maar vaak zijn die niet nodig want er is voldoende interactie tussen de mensen. We hebben namelijk een organisatie waarin veel mensen vooruit willen en veel mensen openstaan voor overleg, communicatie, constructieve gesprekken en feedback.*

### **Algemene indruk element 3**

Sterk leiderschap is nodig om plannen of ideeën door te kunnen voeren. In Maastricht wordt dat vorm gegeven door een mobiliteitsteam met aan het hoofd de mobiliteitsmanager. Dit team bouwt aan de visie, plannen en projecten.

In de jaren rond 2000 werkte de ambtenarij redelijk onafhankelijk aan plannen en visies. Dit kon enkel en alleen omdat de verstandhouding tussen de politiek en ambtenarij één van goede aard was. Doordat de politiek het oordeel van de ambtenarij respecteerde en erop kon vertrouwen, konden veel projecten die het mobiliteitsteam had ontwikkeld, gerealiseerd worden.

Tegenwoordig is de invloed van de politiek in plannen en visies sterker, omdat de verticale communicatie ook verbeterd is. Het mobiliteitsteam heeft ontwikkelde plannen nu in mindere mate te verdedigen ten opzichte van de politiek, omdat de politiek ook de hand heeft in de ontwikkeling ervan. Plannen worden dus meer gezamenlijk opgesteld, waarbij het mobiliteitsteam alert blijft de kwaliteit van de plannen te garanderen.

## Component 2: Strategie

In de strategiecomponent worden de details voor het plan van implementatie van de mobiliteitsmaatregelen bepaald, binnen het kader van de visie die in de vorige component aan bod kwam. Partners en andere benodigdheden voor de implementatie van de maatregelen worden hier ook in geïncludeerd.

### Element 4: Mobiliteitsprogramma

Element 4 gaat over het opstellen van een begrijpelijk en omvattend plan of programma, met een focus op alle vervoersmodi. Doelstellingen moeten nagestreefd worden op een duurzame en economisch interessante manier. Het plan moet korte-termijn (KT), middellange (MT) en lange-termijn (LT) maatregelen combineren en unaniem goedgekeurd zijn door alle stakeholders die betrokken zijn in de implementatie.

#### **[1992] - Raamplan mobiliteitsbeheersing**

In 1992 werkt men het *Raamplan mobiliteitsbeheersing* uit: dit plan moet ageren op de *Structuurvisie 1990-2000*, waarin de scheefgroei van vervoersmiddelen wordt aangekondigd. Het *Raamplan* specificeerde wat er concreet dient te gebeuren in het kader van de uitgestippelde structuurvisie. Een aantal thema's worden beschreven:

#### **BEREIKBAARHEID & LEEFBAARHEID**

- Het openbaar vervoer en langzaam verkeer bevorderen;
- Het autoverkeer beheersen en geleiden;
- Het concentreren van het wonen en werken bij OV-knooppunten.

#### **AUTOVERKEER CONCENTREREN OP HOOFDWEGEN**

- Het autoluw maken van de binnenstad (door middel van straatlussen die in de stad reiken);
- Het verhogen van de capaciteit op de A2;
- De aanleg van de Avenue Céramique.

#### **FIETSVERKEER OP NIVEAU BRENGEN**

- Meer, en betere voorzieningen;
- Tweerichtingsverkeer in eenrichtingsstraten;
- Meer (bewaakte) stalplaatsen.

#### **VOETGANGERS**

- Uitbreiding van het voetgangersgebied;
- Verbetering van het verblijfsklimaat en de kwaliteit.

#### **OPENBAAR VERVOER**

- Verhogen van de status en verbeteren van het imago;
- Het regionale lijnennet bundelen (→ nadere studie voor mogelijke lijnroutes nodig);
- Lokaal lijnennet aansluiten op regionaal netwerk en het huidige netwerk verbeteren;
- Knooppunten verbeteren.

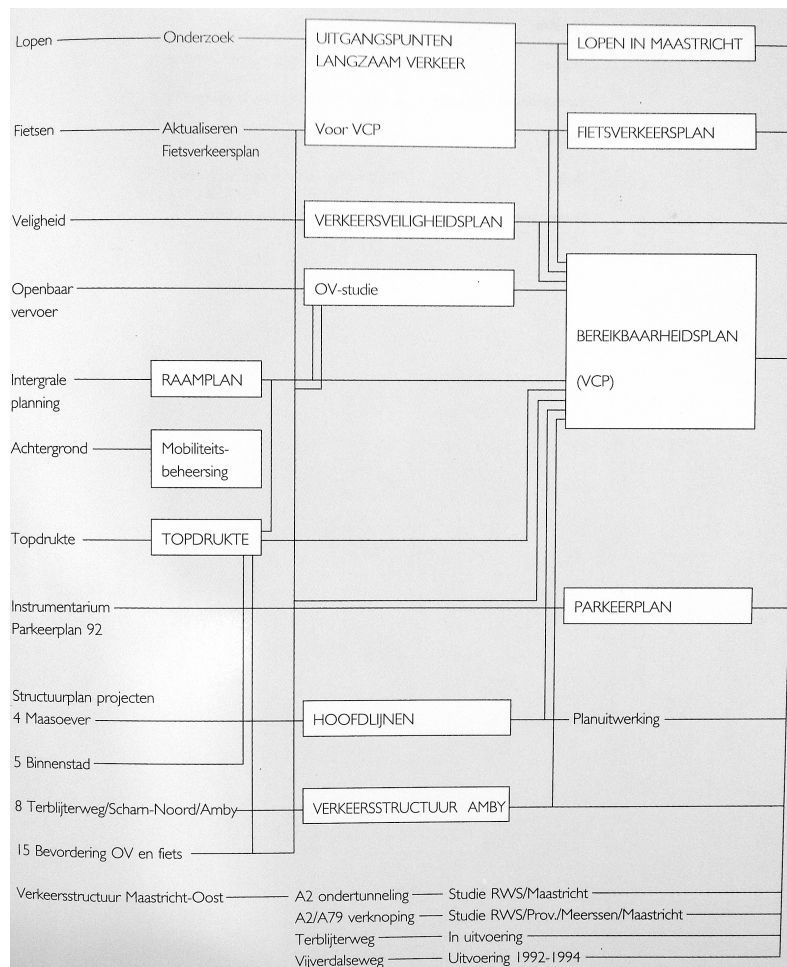
## PARKEERBELEID

- Parkeren in de binnenstad enkel nog voor bewoners en belanghebbenden (→ gevolgen van zulk beleid nader te onderzoeken);
- Bezoekers krijgen ter compensatie parkeermogelijkheden aan de Maasboulevard, Griend en Céramique. (→ mogelijk versnelde aanleg door middel van PPS)
- Parkeertarief reguleren zodat parkeren duurder wordt naarmate men dichterbij binnenstad wil parkeren;
- Parkeren concentreren en de hoeveelheid parkingzoekend verkeer terugdringen door middel van een adequate parkeerbewegwijzering;
- Het voorzien van (bewaakte) P+R plaatsen aan de rand van de stad.

## VEILIGHEID

- Het terugdringen van het aantal verkeersslachtoffers (fietsers, voetgangers) door beleidsvoering en handhaving (toezicht op alcoholgebruik en het ontstaan van gevaarlijke situaties).

Deze doelen dienen waargemaakt te worden door het instellen van deelplannen en projecten. De invulling van deze plannen is daarbij afhankelijk van de mogelijkheden die het meerjareninvesteringsplan van 1993-1996 biedt (Gemeente Maastricht 1992).



**Figuur 14: Overzicht deelplannen en projecten (Gemeente Maastricht 1992)**



### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Het Raamplan was een soort moederplan dat eigenlijk als doel had een bereikbare en een leefbare stad te realiseren. Het bestond uit twee componenten: bereikbaarheid om de economie te faciliteren, en leefbaarheid om het woon- en leefklimaat goed te houden. Daar was toen grote nood aan.*

*Doelstellingen en beleidslijnen waren geformuleerd, en het Raamplan gaf aan dat dit nog uitgewerkt moest worden op verschillende thema's. Er moest bijvoorbeeld een deelnota komen over fietsverkeer: hoe moest het fietsgebruik bevorderd, de veiligheid verhoogd, en die mobiliteit beheerst worden? In Maastricht fietsten in die periode nog niet zoveel mensen. Men zag dus wel de potentie omdat fietsgebruik te stimuleren. Dit is één voorbeeld, maar zo moest er ook een plan komen rondom verkeersveiligheid, parkeren, enzovoort.*

*Het Raamplan gaf aan waar de ambities lagen en waar extra accenten moesten komen, maar dat was toen nog echt 'hapsnap': er zat weinig samenhang tussen de deelprojecten, het was bijna ad hoc, of toevalsplanologie.*

*De deelnota's waren zo gedetailleerd dat daar projecten in gedefinieerd konden worden. Ieder jaar kon bepaald worden wat gedaan zou worden: bijvoorbeeld twee fietsprojecten, twee verkeersveilige projecten, en een OV-project. Op die manier konden ieder jaar onze budgetten (aangevuld met geld van de Provinciale overheid en de Rijksoverheid) gepland worden. We konden de programma's maken, en die bepaalde projecten uitvoeren.*

Verder wordt de mobiliteitsomslag (modal shift) zo gefaseerd dat de beperkende maatregelen voor de auto altijd voorafgegaan worden door maatregelen die de fiets en het openbaar vervoer bevorderen (Gemeente Maastricht 1992).

### **[1998] - Structuurplan Maastricht 2005, met doorkijk naar 2025**

Aangezien de *Structuurvisie Maastricht 1990-2000* bijna afgelopen is, is er nood aan een nieuw structuurplan, een nieuw beleid voor de periode na het jaar 2000. Dit krijgt vorm als het *Structuurplan Maastricht tot 2005, met doorkijk naar 2025*.

De *Structuurvisie 1990-2000* heeft als planningsinstrument goed gewerkt. Het was een helder raamwerk voor ontwikkelingen in de stad aan het eind van de jaren '80. Achteraf gezien was het document misschien beter toch tot structuurplan verheven, zodat er meer concrete instrumenten waren voorzien om te gebruiken. Er is namelijk veel werk gegaan naar de uitvoering, maar sommige van de actiepunten schieten toch het jaar 2000 voorbij en worden pas in de eerste helft van het volgende decennium uitgevoerd.

Hetzelfde concept voor het nieuwe ruimtelijke beleid wordt behouden: Maastricht als een compacte stad in een weids landschap, waarin kwaliteit als een belangrijke opgave wordt benoemd.

Het plan wordt vertaald in 16 actiepunten, gepaard met een visie op lange en korte termijn, waarbij de korte-termijn beslissingen (tot 2005) passen in de verwachte ontwikkelingen op langere termijn (2025).

Relevante opgaven van dit plan waren het leefbaar en bereikbaar houden van de stad ten aanzien van mobiliteit, het zorgvuldig omgaan met de grenzen van de stad en de aanwezige waarden in en buiten de stad (natuur en landschap), en ruimte voor recreatie voorzien, zowel dichtbij als ver weg (Gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling en Grondzaken 1998).

De belangrijkste ontwikkelingen voorgesteld in dit plan zijn de ondertunneling van de A2, de ontwikkeling van de Noordwest-entree, en het Markt-Maasproject. De totale kosten worden geschat op 4 miljard gulden (Stichting Jaarboek Maastricht 1998).

Naast het uitgezette beleid en de uitvoering daarvan in 2005, vindt ook onderzoek plaats naar de A2, het Maaskruisend verkeer, Park & Ride mogelijkheden, en Lightrail-opties om in de toekomst de verbindingen met de regio en omliggende stedelijke agglomeraties structureel te verbeteren.

**MOBILITEIT** Er wordt gericht op het afremmen van de groei van automobiliteit door middel van een verdere stimulatie van het OV en de fiets. De scheefgroei in vervoersmiddelkeuze is namelijk nog niet geëlimineerd.

Het beleid van beteugeling van automobiliteit en bevordering van het OV en de fiets wordt aangescherpt en aangevuld met nieuwe strategieën die de stad op een selectieve manier bereikbaar en tegelijkertijd leefbaar moeten houden.

**VERKEERSMANAGEMENT** Het wordt als onmogelijk en onwenselijk geacht (de capaciteit van) het wegennet uit te breiden en aan te passen op basis van de vraag naar ruimte voor de auto. Naast aanpassingen in het infrastructurele netwerk, moet de bestaande infrastructuur zo goed mogelijk benut worden.

**René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Verkeersmanagement werd toen ook aangekondigd als thema: het autoverkeer en de groei ervan opvangen was een probleem. Op lange termijn zou de infrastructuur aangepakt worden, van zowel het Maaskruisend als het noord-zuidverkeer op de A2. Op korte termijn was het belangrijk de verkeersstromen in de stad goed te beheersen. Er stonden namelijk vaak files tot in de binnenstad. Men wist nog niet precies hoe het moest gebeuren, maar wel dat er iets moest gebeuren.*

*De vraag was hoe het toenmalige verkeer beter beheerst en gestuurd zou kunnen worden met de bestaande wegen, zodat er minder problemen zouden ontstaan op het gebied van veiligheid, leefbaarheid, en milieu. Daarbij moest er ook ruimte gemaakt worden voor fietsen en Openbaar vervoer.*

Gepland wordt om de soms onvermijdelijke congestie voortaan te laten ontstaan waar het woon- en leefmilieu en de verkeersveiligheid zo min mogelijk kan worden aangetast, en er zo weinig mogelijk hinder optreedt voor het langzaam verkeer en OV.

Er wordt ingezet op verkeersmanagement: het sturen in het gebruik van het infrastructurele netwerk, of het sturen van de verkeersstromen die zich op het totale netwerk begeven. Problemen worden dan niet meer 'ad hoc' opgelost maar in samenhang met andere delen van het netwerk. Zo wordt voorkomen dat maatregelen als gevolg hebben dat problemen simpelweg naar een ander punt worden verplaatst of andere

ongewenste effecten krijgen (denk aan 'ecological fallacy'). Verkeersregelinstanties (VRI) spelen hierin een rol maar ook instrumenten zoals een goed parkeerverwijssysteem.

**WIJZIGING VERKEERSSTRUCTUUR** De verkeersstructuur van Maastricht wordt in hoofdlijnen bepaald door de A2 op de oostelijke Maasoever, de twee hoofdroutes/bruggen over de Maas juist ten noorden en ten zuiden van de binnenstad, en de singels rond het westelijk deel van de binnenstad. Via twee projecten wordt er gewerkt aan de wijziging van deze structuur:

- De verlegging van de OV-as naar de route Boschstraat-Achter de Barakken-Maagdendries-Statensingel. Dit wordt gedaan om het verblijfsklimaat in de binnenstad en de stiptheid van het OV te verbeteren. De plannen zijn in voorbereiding, en de uitvoering start op korte termijn.
- De problematiek A2/E25 door Maastricht: het doel is de doorstroming op de A2, de bereikbaarheid van de aanliggende stadsdelen, en de leefbaarheid aan de toenmalige traverse te verbeteren. Een nieuwe studie is vereist om de verschillende mogelijkheden op een rijtje te zetten en met elkaar te vergelijken. Om barrièrewerking volledig tegen te gaan lijkt de enige goede oplossing de ondertunneling van de A2. Ook het uitwerken van de knoop A2/A79 en de ontsluiting Beatrixhaven wordt in de studie opgenomen.

**KWALITEITSSPRONG OPENBAAR VERVOER** Voor railvervoer moet een directe verbinding tot stand gebracht worden met het HST-station in Luik. Verder moet lightrail ingevoerd worden in plaats van de stoptrein en op lange termijn uitgebouwd worden tot een compleet netwerk.

De oostzijde van het station moet ook beter aansluiten op het OV-net. Een vrije busbaan over het oude A2-traject en een verbinding over/onder het spoor moet voorzien worden om het station bereikbaar te maken.

**MAASKRUISEND VERKEER** Voor langzaam verkeer zullen de Sint-Servaasbrug, en een nieuw aan te leggen brug ter hoogte van Centre Céramique dienst doen. De Wilhelminabrug moet OV en lage intensiteiten autoverkeer faciliteren. De spoorbrug wordt behouden voor de mogelijke lightrail in de toekomst. Ook wordt er plaats gereserveerd voor een mogelijk nieuwe noordelijke Maasbrug, moest die nodig zijn in de toekomst.

**OVERSTAPPUNT AUTO – OPENBAAR VERVOER** In de periferie van de stad zullen overstappunten tussen verschillende vervoerswijzen gecreëerd moeten worden. Een overstappunt tussen auto en OV is aan de orde, waarbij later mogelijk ook lightrail aan gekoppeld kan worden.

**LANGZAAM VERKEER EN VEILIGHEID** Maastricht scoort goed op het gebied van verkeersveiligheid. De aanpak A2 en Viaductweg pakken de resterende *black spots* (kruispunten met een hoog aantal letselongevallen of dodelijke ongevallen) aan. Verder is er het fietsverkeersplan dat het comfort en de veiligheid van het fietsnetwerk moet verbeteren. Wel blijft het spoor een barrière voor de fiets, waardoor er onderzoek nodig is naar een betere fietsverbinding (Gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling en Grondzaken 1998).

## **[2008] - Stadsvisie 2030: actualisatie 2008**

Op basis van de nieuwe wet ruimtelijke ordening (WRO) stellen het Rijk, de provincies en gemeenten voortaan een structuurvisie op in de plaats van het streekplan en het structuurplan. Beleidsdoelen daaruit worden dan gerealiseerd in het bestemmingsplan (opgesteld door gemeente). De nieuwe WRO draagt bij tot de vereenvoudiging en versnelling van procedures en beroepsprocedures. De duur van de bestemmingsplanprocedure werd bijvoorbeeld gehalveerd door het schrappen van de vooreerst benodigde provinciale goedkeuring.

In de *Stadsvisie 2030 (actualisatie 2008)* zijn er een aantal voorwaarden voor de verdere ontwikkeling: bereikbaarheid, imago, veiligheid, en bestuurskracht.

**BEREIKBAARHEID** Ten eerste dient de bereikbaarheid ten opzichte van Brussel (en verder Parijs en Londen) te verbeteren door de HST-verbinding met Brussel te bestendigen en verder uit te bouwen. Daarnaast moet er ingezet worden op het verbinden van Parkstad, Sittard-Geleen en Heuvelland om een echte dynamiek tussen de gebieden te realiseren.

Verder is de ambitie om het gebruik van het OV te doen toenemen en de omvang van het fietsverkeer te laten groeien. Tegelijkertijd moet de groei van het autoverkeer beheerst worden. Hiervoor wordt ingezet op drie sporen:

1. Parkeren gebruiken als sturingsinstrument;
2. Het ontwikkelen van robuuste structuren;
3. En het stimuleren van alternatieve vervoersmiddelen.

De eerste stap is al gezet betreffende parkeren als sturingsinstrument. De invulling ervan is beschreven in de beleidsnota parkeren (2007). De kernpunten van die nota zijn:

- Grenzen stellen aan het parkeren in de binnenstad: maximaal 7300 bezoekersparkeerplaatsen;
- Inzetten op parkeren op afstand (Park&Ride en Park&Walk);
- Het verbeteren van het PRIS (parkeerroute-informatiesysteem);
- Het instellen van een helder en eenvoudig concept van parkeerregulering door een zoneringssysteem waarbinnen een eenduidige regeling geldt;
- Het ontwikkelen van een regime voor topdruktedagen, om ook tijdens pieken de bezoekers aan de stad welkom te heten.

De tweede stap is de ontwikkeling van robuuste structuren. De voorbereiding van diverse projecten hiervoor is al gestart.

- Het project A2 realiseren;
- Het onderzoek Maaskruisend verkeer voltooien: Dit bestaat uit een combinatie van OV-projecten (een tramverbinding Vlaanderen-Maastricht, Lightrail, ...), fietsprojecten (het fietsverkeersplan), en structuurversterkende maatregelen voor autoverkeer (capaciteitsvergroting op de Noorderbrug).

De derde stap is het stimuleren van alternatieve vervoersmiddelen:

- Omdat burgers een eigen verantwoordelijkheid hebben in de vervoersmiddelkeuze die ze maken, zal door middel van communicatie naar bewoners deze verantwoordelijkheid aangesproken worden. Iedereen moet actief meewerken om de stad leefbaar en bereikbaar te houden.
- De campagne 'Maastricht bereikbaar' wordt gestart om het project Mobiliteitsmanagement inhoud te geven. 'Slim reizen' moet gerealiseerd worden door reizigers te prikkelen om te kiezen voor P+R, te telewerken, of de fiets of bus te nemen.

(Gemeente Maastricht 2008)

### [2014] - Structuurvisie Maastricht 2030 (Deel II)

In de *Structuurvisie Maastricht 2030 (Deel II)* wordt benadrukt hoe de aanwezige infrastructuur in Maastricht niet berekend is op de huidige en toekomstige hoeveelheid autoverkeer. De bereikbaarheid van belangrijke stadsdelen en de leefbaarheid langs drukke wegen moet gegarandeerd kunnen blijven worden. Maastricht wil daarom inzetten op de keuzemogelijkheden voor de manier waarom men zich kan verplaatsen, zorgen voor een goede multimodale bereikbaarheid van werk en voorzieningen.

**AUTO** Er moet een hoofdstructuur voor de auto ontwikkeld worden die zo weinig mogelijk hinder voor het stedelijk weefsel oplevert, met voldoende capaciteit om de bereikbaarheid van de stad te waarborgen. Hiervoor wordt er ingezet op:

- De ondertunneling van de A2
- De verbetering en de gedeeltelijke omlegging van het Noorderbrugtracé

Als gevolg van beide projecten verandert dan de hoofdstructuur van de auto van een ringstructuur naar een structuur waarin de A2 de ruggengraat vormt en de Noorderbrug en de J.F. Kennedybrug de belangrijkste ribben (Gemeente Maastricht 2012).



**Figuur 15: Van ringstructuur naar nieuwe hoofdwegenstructuur (Gemeente Maastricht 2012)**

**VERKEERSMANAGEMENT** Deze hoofdverkeerstructuur dient optimaal benut te worden door zo veel mogelijk verkeer af te wikkelen maar ook om er voor te zorgen dat de soms onvermijdelijke files zo weinig mogelijk hinder opleveren voor de leefbaarheid, het langzaam verkeer en het OV. Essentieel om dit te verwezenlijken zijn de Verkeersregelininstallaties (VRI), instrumenten zoals het ParkeerRoute-InformatieSysteem (PRIS), voorrangregelingen voor OV en doseerlichten.

**MOBILITEITSMANAGEMENT** Voor beïnvloeding van het verplaatsingsgedrag is een actieprogramma op het gebied van mobiliteitsmanagement ontwikkeld. Dit betreft *Maastricht Bereikbaar*, dat verder wordt behandeld in element 6.

**OPENBAAR VERVOER** Voor (Eu)regionaal openbaar vervoer wil men inzetten op een betere benutting en mogelijk uitbreiding van het bestaande spoornet. Doel is frequente verbindingen (1 maal per 10 minuten) binnen de regio maar ook richting Aken, Hasselt en Luik. De lightrail Vlaanderen – Maastricht maakt hier ook deel van uit.

Hoewel het lokale bussysteem in vergelijking met andere steden een relatief groot aandeel verplaatsingen verwezenlijkt, worden er toch nog een aantal gebieden niet optimaal bediend. Over het algemeen wil Maastricht:

- De basiskwaliteit van het stedelijk busnetwerk handhaven;
- Plekken die veel verkeer aantrekken beter bedienen;
- Schone en duurzame bussen.

**FIETS** Hoe kleiner de afstand, hoe groter het fietsgebruik. In Maastricht vindt 33% van alle verplaatsingen tot 7,5 km plaats per fiets. De verwachting is dat het fietsbezit en het gebruik van de fiets verder zal toenemen. Ook door de komst van de elektrische fiets zijn korte afstanden vaak aantrekkelijker met de fiets dan met de auto, en ook hoogteverschillen minder belemmerend.

De aantrekkelijkheid van het fietsnetwerk zal groter worden als de barrière van de N2 vervalt. De barrièrewerking van het spoorwegemplacement moet verminderd worden via het project *station en spoorkruising*. Verder moet fietsen in beide richtingen op meer plaatsen mogelijk worden in de binnenstad.

Verder is er de wens om een verkeerslichtvrije route te realiseren te door het hart van de stad. Ook het regionale fietsnetwerk moet verbeterd worden (snelle verbindingen) in samenhang met de groenstructuur. Scooters en brommers zijn belastend voor het milieu en worden daarom niet gestimuleerd.

**VERKEERSVEILIGHEID** Om de verkeersveiligheid te vergroten wordt de inrichting van de weg afgestemd op de functie in het netwerk volgens de principes van duurzaam veilig. Via geplande aanpassingen zal de verkeersveiligheid van een aantal kruispunten worden verbeterd. Daarnaast is er de opgave om de situatie van fietsers op het tracé van de J.F. Kennedybrug te verbeteren.

**PARKEREN** Doel van het parkeerbeleid is om er enerzijds voor te zorgen dat er voldoende parkeervoorzieningen beschikbaar zijn (of komen) en anderzijds om het gebruik van de beschikbare (openbare) parkeervoorzieningen te reguleren zodat parkeeroverlast wordt geminimaliseerd, de kwaliteit van openbare ruimte gewaarborgd blijft en de bereikbaarheid van bedrijven, instellingen en ondernemers wordt gefaciliteerd.

Om de bereikbaarheid van de binnenstad te behouden zal het aantal parkeerplaatsen in de binnenstad gelijk gehouden worden. Binnen het centrum zal een verschuiving plaatsvinden van bovengronds naar ondergronds parkeren om zo de kwaliteit van de openbare ruimte te verbeteren.

Vanwege de hoge parkeerdruk is parkeren op afstand een belangrijk thema. P+R wordt gerealiseerd in Maastricht-Noord nabij de nieuwe lightrail-halte. Daarnaast wordt er naar mogelijkheden gezocht voor het realiseren van P+R terreinen nabij andere OV-knooppunten. Verder zal het aantal parkeerplaatsen in de rand van de binnenstad

worden uitgebreid in de vorm van Park & Walk (P+W). Hierbij moet ook de nodige aandacht uitgaan naar de looproutes van deze voorzieningen naar het kernwinkelgebied. (Gemeente Maastricht 2012)

***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – NU***

*In de Noord-Zuidrichting is er de A2 die gerealiseerd wordt. De file die daar stond zal daarmee oplossen, maar daarmee zullen de Oost-Westverbindingen ook weer meer verkeer te verwerken krijgen.*

*Daarom moet er fors geïnvesteerd worden in de capaciteitsvergroting van de Noorderbrug. Ongelijkvloerse kruisingen zullen worden aangelegd, en de brug zal op de westhoek letterlijk verlegd worden: een stuk wordt afgezaagd en opgeschoven. Daarmee moeten alle gelijkvloerse knopen natuurlijk ook opnieuw ingericht worden. De structuren zullen daarmee op oost-westniveau voldoende aangepast worden om dat extra verkeer vanuit de A2 te kunnen verwerken.*

*Voor de Lightrail (Spartacus) zijn de overeenkomsten getekend en hij zou rond 2018 gaan rijden. Ook dit project heeft weer een eigen organisatie, een eigen budget, eigen communicatiemensen, een eigen projectmanager, enzovoort. Allerlei organisaties participeren in dat proces: de gemeente, de provincie, en ook externe bureaus.*

*Deze dingen liggen vast in de Structuurvisie Maastricht 2030 (deel II) die momenteel wordt gevolgd. Deze visie is twee jaar geleden vastgelegd. Binnenkort dient die visie weer geëvalueerd te worden, en vindt er weer een actualisatie plaats. Deze tussentijdse evaluaties worden met vaste intervallen gehouden. Er wordt dan gekeken of we op schema zitten, en of er nieuwe thema's bestaan die tegen het licht gehouden moeten worden.*

## Concrete realisaties element 4

- 1998: Maastricht installeert verkeerslichten op de invalswegen naar Maastricht centrum om het verkeer naar de binnenstad te kunnen doseren. Deze zogenaamde toeritdosering laat tussen zeven uur 's ochtends en zeven uur 's avonds het verkeer nog maar mondjesmaat toe richting Maastricht, naargelang de kans op congestie in de binnenstad (en vooral op de Singel) groter wordt. Dreigt er verstopping, dan blijven de verkeerslichten wat langer op rood. Dat betekent dus langer wachten voor de automobilisten daar, maar het verkeer in de binnenstad blijft zo in beweging (Goudappel 2012).



**Figuur 16: Toeritdosering op de invalswegen van Maastricht (Goudappel 2012)**

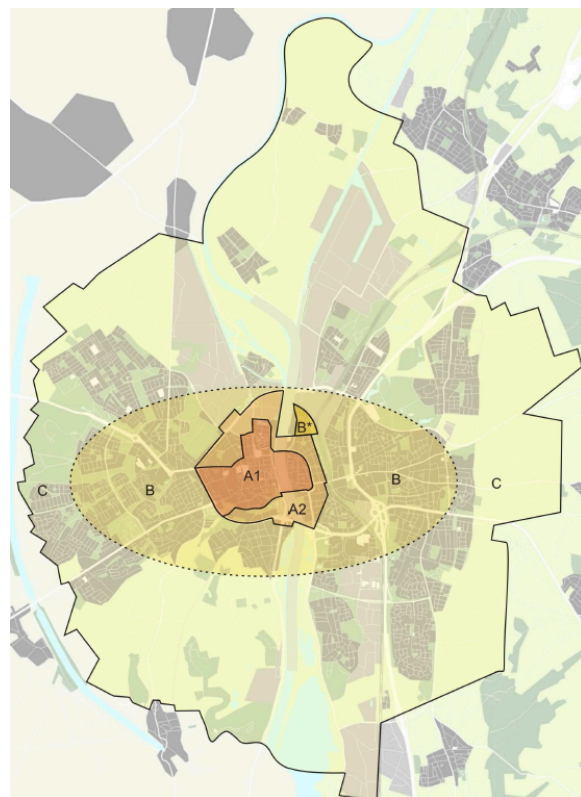
- Het Markt-Maasplan wordt goedgekeurd door de welstandscommissie, en de proefboringen worden uitgevoerd. Het project kost 50 miljoen meer dan oorspronkelijk verwacht, en het is de bedoeling dat alles in 2006 wordt opgeleverd (Stichting Jaarboek Maastricht 2001).
- De binnenstad wordt grondig gerenoveerd. De komende drie jaar zullen Wyck en het centrum van Maastricht hier overlast van hebben (Stichting Jaarboek Maastricht 2001).
- De Cabergerweg wordt aangepast: aan de Noorderbrug zal men tijdelijk langer moeten aanschuiven in de spitsuren (Stichting Jaarboek Maastricht 2001).
- Met de Stadsbus Maastricht gaat het na een paar moeilijke jaren weer wat beter. Er wordt een toename van 8% geregistreerd. OV wordt de betere keuze als gevolg van de dure benzine, de hoge parkeertarieven, en het dichtslibben van de stad (Stichting Jaarboek Maastricht 2001).
- De openbaar vervoersas wordt verschoven naar het nieuw bepaalde traject (Stichting Jaarboek Maastricht 2001)
- Het nieuwe plan voor de A2 wordt aangeboden aan de Minister van Verkeer. Er wordt verwacht dat de werken in 2005 zouden kunnen starten (Stichting Jaarboek Maastricht 2002)

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*De plannen rond de A2 lagen ook al jaren te wachten, dat ging echt alle kanten op. In 2001 was de lobby uiteindelijk zo sterk geworden, dat een overeenkomst gesloten kon worden met de Minister. Er werd eindelijk beslist van het gewoon te doen.*



- De Hoge Brug, die voor het zwakke verkeer een nieuwe verbinding met Centre Céramique betekent, wordt geplaatst in het voorjaar van 2003. De belegger betaalt hierbij negen van de elf miljoen euro die de brug heeft gekost (Stichting Jaarboek Maastricht 2002)
- Na jaren van overlast aan de Maas, gaat eindelijk de nieuwe Wilhelminabrug open. Dit vormt een belangrijke link voor de nieuwe OV-as (Stichting Jaarboek Maastricht 2003).
- De Minister van Verkeer tekent in Maastricht de overeenkomst om in 2007 de werkzaamheden voor de ondertunneling van de A2 te laten starten (Stichting Jaarboek Maastricht 2003).
- De vernieuwde tunnel aan de Maasboulevard, die toegang biedt tot één van de ondergrondse parkings (in beheer van Q-Park) voor de binnenstad, wordt geopend (Stichting Jaarboek Maastricht 2003).
- Na jaren van restauratie en overlast voor de bedrijven bovengronds, wordt de ondergrondse Vrijthofgarage (ook in beheer van Q-Park) eindelijk weer geopend. 445 parkeerplaatsen en 225 stalplaatsen voor fietsers zijn beschikbaar in de binnenstad (Stichting Jaarboek Maastricht 2004).
- Maastricht wordt bereikbaar voor Europa. De HST-verbinding Brussel-Maastricht is een feit (Stichting Jaarboek Maastricht 2005).
- De aanleg van de A2 laat te lang op zich wachten, normaal gezien zou ze in 2011 al afmoeten zijn. Het einde van de werken wordt nu eerder tegen 2015 verwacht (Stichting Jaarboek Maastricht 2005).
- Er wordt beslist dat de bouw van de A2 in 2009 start, en dus pas in 2015 klaar is (Stichting Jaarboek Maastricht 2006).
- In 2007 wordt het parkeerbeleid van Maastricht toegelicht: de stad wordt ingedeeld in de zones A, B en C. Zone A heeft de grootste parkeerdruk en omwille van de ruimtelijke kwaliteit zal op straat parkeren in deze zone duurder zijn dan in garages en op terreinen. Zone B betreft een ring rond het centrum. Het parkeerbeleid is er hier op gericht dat de overlast, veroorzaakt door centrumbezoekers, wordt beperkt voor bewoners en bedrijven. In de C-zone is de parkeerdruk het laagst en zijn er minder parkeerregulering in de vorm van betaald parkeren of een blauwe zone (Gemeente Maastricht 2012).



**Figuur 17: parkeersonering (Gemeente Maastricht 2008)**

- 2012: Maastricht wint de prijs 'Verkeerslichtenstad 2012', "omdat de stad een even uniek als moedig verkeerslichtenbeleid voert, waarin de afwikkelingskwaliteit prevaleert boven het maximeren van de verwerkingscapaciteit". Er staan intussen 52 VRI's op de invalswegen naar het centrum. Elk doseerpunt kent een eigen algoritme dat een optimum zoekt tussen de verkeerssituatie op de route stadinwaarts en de wachtrij voor het verkeerslicht. Daarbij houdt het rekening met bijzondere omstandigheden, zoals dagen van topdrukke maar ook met de werkzaamheden rond de ondertunneling van de A2 (Goudappel 2012).

#### **Algemene indruk element 4**

De duurzame mobiliteit, uitgedrukt in de visie, wordt ook vertaald tot concrete projecten. Zo slaagt men erin het verkeer te vertragen met behulp van de toerittendosering. Verder speelt het parkeerbeleid voor Maastricht een grote rol om het verkeer in goede banen te leiden. Het PRIS, Park & Ride, en parkeertarievensysteem worden gerealiseerd. Zo worden in het kader van verkeersmanagement de verkeersinfrastructuren zo goed mogelijk benut. Dit is ook voordelig voor de leefbaarheid in de stad. Ook lukt het om de binnenstad autoluw te maken, zodat de binnenstad een kwaliteitsvolle plek wordt voor het zwakke verkeer.

Om de modal shift te realiseren wordt er ook ingezet op veilige en snelle fietsroutes voor fietsers, en worden er tal van (bewaakte) fietsenstallingen voorzien. Het gebruik van het OV wordt verder gepromoot door de verbetering van de diensten en het verleggen van de OV-as door de stad. Er wordt ingezet op het verbeteren van OV-knooppunten. Het STOP-principe wordt gehanteerd doorheen het mobiliteitsbeleid.

Verder wordt regionale bereikbaarheid gegarandeerd door de ondertunneling van de A2, wat ook de barrièrewerking van het tracé zal verminderen. Ook wordt er gewerkt aan de omlegging van de Noorderbrug om het steeds maar groeiende autoverkeer te kunnen opvangen. Veiligheid wil men garanderen door infrastructuren zo in te richten dat hun functie niet te miskennen is, zoals voorgeschreven volgens de principes van duurzaam veilig. Het mobiliteitsbeleid geeft blijk van een korte, middellange en lange-termijn visie. Ook mobilitetsmanagement wordt geïntroduceerd in de meer recente jaren, in de vorm van *Maastricht Bereikbaar*. Dit zal verder beschreven worden in element 6.

Opnieuw zijn alle onderstreepte termen directe strategieën of maatregelen om aan duurzame mobiliteit te doen. Maastricht begreep dat mobiliteit een aspect is dat je best een stap voor bent. Mobiliteit organiseren nadat het uit de hand is gelopen, vraagt namelijk veel investeringen qua tijd, energie, en financiële middelen.

De continuïteit in het mobiliteitsbeleid is ook essentieel geweest voor het doorvoeren van plannen over langere termijn. Er wordt telkens voortgebouwd op vorige plannen, aangevuld met input uit de bestaande situatie.

#### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*Het is prettig dat er een bepaald continu beleid gevoerd kon worden, dat je continuïteit hebt in projecten. Continuïteit in de ontwikkeling en dat betekent dat je niet in één keer kunt omklappen of zo, dergelijke dingen gebeuren geleidelijk.*

## Element 5: Expertise

Het vijfde element van de QMSMM benadrukt de nood aan een mobiliteitsteam dat over de nodige kennis beschikt, zodat mobiliteitsplanning en de implementatie ervan dagelijks gemonitord kan worden.

Het uitgangspunt van de gemeentelijke organisatie is 'kwaliteit', dit is cruciaal, en zou het doel op zich moeten zijn: kwaliteit leveren voor mens en maatschappij.

### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*Één van de redenen om in deze organisatie te gaan werken is dat kwaliteit in de haarvaten van de organisatie zit. Kwaliteit, kwaliteit en kwaliteit, dat zijn de drie principes. Daar draait het gewoon om. Dat zit in de cultuur van de organisatie en is al decennia lang aan de orde. Daar ligt de focus op en dat maakt dat je kunt uitgroeien tot een mooie stad.*

Het volgende aspect in expertise slaat terug op de functie-evolutie die de ambtenaren hebben meegemaakt door de jaren. Vroeger was de ambtelijke functie het adviseren en inhoudelijk correct maken van plannen en projecten. Ondertussen is die functie verschoven naar het managen van het proces rondom plannen en projecten. Goede communicatie en het kunnen monitoren van de planvorming is relevanter geworden.

### ***René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004***

*De dynamiek rondom planprocessen is tegenwoordig onvergelijkbaar met twintig jaar geleden. De twitters, het e-mailcircuit, de blogs, de media, het is heel moeilijk om die processen te beheersen. Mensen die tegen een bepaald plan zijn, hebben veel meer instrumenten om dat kenbaar te maken. In het verleden schreven ze een briefje of ze belden misschien nog een keer. Maar nu vliegt de informatie over alle tafels, en dat maakt het veel complexer om iets gedaan te krijgen.*

*De dynamiek is als het ware verhonderdvoudigd. Dat betekent dat je als mobiliteitsbeambte eigenlijk een top-procesmanager moet zijn in plaats van een topadviseur. Vroeger was de verhouding inhoud-proces fiftyfifty, en nu is dat (naar mijn mening) nog maar voor 20% inhoudelijk en 80% procesmatig.*

*De uitdaging is bijna om de inhoud te laten regelen door externen, en het proces rondom deze inhoud zelf te beheren.*

Ook de huidige mobiliteitsambtenaar kan zich daarin vinden. Het feit dat de ambtenaren nu ook zo veel met het monitoren van het proces moeten bezig zijn, betekent ook dat er andere competenties en capaciteiten vereist worden. De juiste mensen moeten ingezet worden op de juiste momenten.

### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*De communicatie en het kunnen managen van het proces heeft met persoonlijke competenties te maken. Welke mensen zijn daar goed in en welke mensen zijn daar*

*minder goed in? Wie zet je in? De beschikbare competenties worden gematcht met opdrachten die op ons af komen. Er gaat dus ook aandacht uit naar de organisatie ervan.*

*Als er ergens een vacature komt, wordt er dus goed gekeken naar wat voor type persoonlijkheid nodig is. Er wordt gekeken naar jonge mensen, die nieuwe energie binnen brengen, en mensen die beschikken over dat soort competenties.*

*Gegeven de omslag die de organisatie moet maken (van inhoudelijk naar procesmanagement), worden de competenties om samen te werken, integraal te denken, en het goed kunnen communiceren met je omgeving, steeds belangrijker.*

Verder werd er nog gepolst naar de mogelijkheden om de expertise van de werknemers te vergroten, deze vragen werden aan beide de ambtenaren gesteld.

#### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Er was ruimte voor bijscholing, met een opleidingsbudget gekoppeld aan een afdeling of een dienst. Mensen konden zelf studiedagen voorstellen of het volgen van een opleiding aanvragen.*

*Beleidsontwikkelaars zaten soms ook in landelijke werkgroepen, met bepaalde thema's: fietsen of openbaar vervoer bijvoorbeeld. Maar er was ook een netwerk van de MHAL-steden, waar nieuwe ontwikkelingen besproken worden. Het hoorde bij de professionele ontwikkeling dat je up-to-date bleef.*

*Elk jaar onderging ook iedere medewerker een tweetal functioneringsgesprekken per jaar, met een beoordelingsgesprek op het einde van het jaar. Dan werd er gekeken naar persoonlijke doelen, en hoe die werden ingevuld. Persoonlijke ontwikkeling werd beoordeeld en dan zag je of die medewerker op bepaalde gebieden over- of ondergekwalificeerd was. Via een opleiding kon zijn niveau dan verbeterd worden. (Aangezien de vereisten voor een ambtenaar toen nog bijna volledig inhoudelijke kennis was)*

*Verder werd voorzien dat het mobiliteitsteam bestond uit mensen die overs verschillende specialisaties beschikten. Zo werden verschillende mensen met verschillende achtergrondkennis en talenten samengebracht.*

Tegenwoordig zijn nog een aantal dingen veranderd.

#### **Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*In het begin bestond deze mobiliteitsclub uit tien man, maar dat is niet voldoende om projecten zoals de A2 mee te runnen. Intussen bestaat het mobiliteitsteam uit vijftien man.*

*Onlangs is er een nieuwe systematiek van personeelsbeleid ingevoerd, genaamd 'Het goeie gesprek'. Hierbij wordt er gepraat over competenties, los van vakkennis. Competenties worden steeds belangrijker omdat er veel meer communicatie bestaat*

*met de buitenwereld. De ambtenaar is niet meer gelijk vroeger beperkt tot zijn bureau.*

*De omgeving wordt steeds complexer, en integraal samenwerken wordt daarmee veel belangrijker. Daardoor is 'competentiegericht stuurvormen' ingevoerd. Met iedereen wordt een gesprek gevoerd welke competenties er nou bij elke functie horen, naast de benodigde vakkennis. Dan wordt er ook beoordeeld of ze daaraan voldoen of niet. Dan kunnen er op individueel niveau afspraken gemaakt worden met die mensen waar op geïntensiveerd moet worden.*

*Ook dit wordt gedaan aan de hand van een beoordelingscyclus. Dan wordt er gezamenlijk gesproken over welke competenties de mensen in huis hebben en hoe ze daar op scoren. En van daaruit kan beslist worden wie bijsturing nodig heeft. Mensen kunnen nood hebben aan extra ervaring, de hulp van een coach, begeleiding, een seminar...*

*Vanuit de 'Het goeie gesprek' competentie-training is er een opleidingsboek opgesteld met 'In-company'-trainingen maar deze trainingen worden ook door adviseurs gegeven. Een aantal van die opleidingen worden door interne mensen gegeven.*

*Verder wordt er naar andere best practices gekeken om up-to-date te blijven. Zodra er nieuwe thema's opdagen wordt er gezocht naar aansprekende voorbeelden in het land (of over de grenzen).*

## **Algemene indruk element 5**

Al in de jaren '90 wordt er eigenlijk niet getwijfeld aan de expertise van de ambtenaars. De politiek vertrouwt dan ook op de professionele mening van de ambtenarij. Enkel mensen die voldoende vakkennis bezitten worden aangenomen. Verder is het mogelijk om nog aan expertise te winnen door middel van opleidingen te volgen of studiedagen te organiseren.

Ook wordt er gebruik gemaakt van beoordelings- en functioneringscycli. Jaarlijks worden gesprekken met werknemers aangegaan om te beoordelen of zij goed functioneren in de organisatie en voldoen aan de eisen. Is dat niet zo, dan worden er doelen opgesteld en in het volgende gesprek wordt de voortgang naar deze doelen geëvalueerd.

Tegenwoordig loopt dat nog erg gelijkaardig, al is vakkennis nu niet meer de enige vereiste, maar ook de competenties van werknemers. Gesprekken worden georganiseerd over het identificeren en evalueren van deze competenties bij werknemers. Ook bij het aanwerven van nieuwe werkrachten, wordt er ook gekeken naar de benodigde competenties. Deze competenties zijn nodig voor de functie die de ambtenaar invult: aan de ene zijde adviseur, aan de andere zijde procesmanager. Een goede manier van communiceren is van belang.

## Element 6: Partners

De juiste stakeholders moeten gekozen worden om te helpen bij het ondersteunen, promoten, financieren, en gebruiken van de mobiliteitsmaatregelen. Taken dienen verdeeld te worden en een transparant communicatiekanaal is nodig om dit alles vlot te doen verlopen. Dat is echter niet altijd zo geweest.

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Tot 2000 werden rapportages, fietsverkeersplannen, verkeersveiligheidsplannen enzovoort... intern opgesteld door beleidsmedewerkers. Het aantal dingen dat uitbesteed werd was heel beperkt. Het inhuurbudget was ook heel beperkt. Het team had eerst ook een eigen verkeersonderzoeker: mechanische tellingen voerde hij zelf uit. Voor grotere onderzoeken werden uitzendbureaus ingezet.*

*Die bestaande onderzoekersfunctie werd later afgeschaft en voortaan werd alle verkeersonderzoek gewoon ingekocht, of het nu ging om een incidentele telling, of een structurele telling. De samenwerking met externen is gaandeweg toegenomen.*

*De A2 kon bijvoorbeeld nooit gerealiseerd worden zonder samenwerking. De lobby om de A2 op de agenda te zetten was niet alleen de lobby van de gemeente Maastricht. Ook de omringende gemeentes, de provincie, en het bedrijfsleven in de regio werd betrokken. Een gezamenlijke aanpak levert sneller reactie op. Toen de deal er eenmaal was, werd ook een projectorganisatie ingericht vanuit al die verschillende partijen.*

Ondertussen besteedt Maastricht veel meer aandacht aan het gezamenlijk ontwikkelen van gedeelde visies, kansen en acties met maatschappelijke actoren (zoals het bedrijfsleven, non-profitorganisaties en burgers). Het realiseren van de ambitie is niet mogelijk zonder de actieve medewerking, inbreng en betrokkenheid van de belangrijkste ontwikkelingspartners: Woningstichtingen en PPS-partners in gebiedsontwikkeling, kennisinstellingen en bedrijven op het terrein van de kenniseconomie, de cultuurinstellingen en de cultuurdragers. Om die reden startte de gemeente met het organiseren van overlegtafels met deze partners. Ten slotte is ook regionale samenwerking vereist voor alle zakelijke en effectieve interactie tussen overheden onderling en tussen overheden en private partijen (Gemeente Maastricht 2008).

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Tegenwoordig wordt er veel meer ingekocht. Veel daarvan is het inhuren van kennis, bijvoorbeeld het inkopen van een rapport of verkeersstellingen. Dat komt ook omdat de eisen uit de wetgeving nu ook zo veel complexer is dan in de jaren '80. Er moet aan veel meer eisen voldaan worden (luchtkwaliteit, geluidsoverlast, ...) Een lijnorganisatie kan geen groot project meer doen op zijn eentje. Er zijn zoveel disciplines nodig, zoveel coördinatie, dat zoiets niet meer tussen het gewone werk door kan gedaan worden.*

*Daarom hebben er accentverschuivingen plaatsgevonden. Denk aan de '20-80'-verhouding: vroeger konden de mensen nog met de helft van de tijd met de inhoud*

*bezig zijn, en de andere helft met het proces. Nu moet voor hetzelfde project meer uren geïnvesteerd worden in het proces, zodat er nog maar weinig tijd over blijft voor de inhoud. Die inhoud wordt dan ingekocht.*

*De samenleving eist ook veel meer onderbouwing. Een dossier vraagt om veel meer bewijslast: milieuberekeningen, luchtberekeningen, ... Eerst waren dat nog geen thema's; pas na 2000 kwam er wetgeving op dat vlak. Normen voor luchtkwaliteit zijn ook pas van 2003 of 2005. Maar zodra het er is, vraagt de bevolking er ook naar en nemen ze geen genoegen meer met simpele antwoorden. Dan moeten gespecialiseerde bureaus ingezet worden om aan alle eisen te voldoen. Dat verklaart ook waarom er daar nu meer middelen voor beschikbaar worden gemaakt.*

Naast het verzekeren van informatie door het aanstellen van onderzoeksbureaus, is ook de samenwerking en organisatie zelf geëvolueerd met de jaren. De professionaliteit in het samenwerken is toegenomen.

***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*In het begin zijn er altijd hiccups in een samenwerking, maar dat bouwt zich op. Ondertussen wordt er samengewerkt met de publieke partijen, de lokale gemeenten, met Rijkswaterstaat, het Ministerie, de Provincie, enzovoort. Het is niet in een notendop te zeggen welke stappen die evolutie heeft doorlopen, maar intussen is er een behoorlijke historie ten aanzien van het samenwerken met de markt.*

Een voorbeeld hiervan is het opstarten van 'Maastricht Bereikbaar'.

**[2010] - Programma Maastricht-Bereikbaar 2010-2016**

Om het probleem rondom de bereikbaarheid van de stad en regio aan te pakken steken overheden, werkgevers en aanbieders van mobiliteitsdiensten de koppen bij elkaar. In 2009 ondertekenen de samenwerkende partijen een intentieverklaring en bepalen ze de contouren voor het programma Maastricht-Bereikbaar. Later wordt het *Programma Maastricht-Bereikbaar 2010-2016* opgesteld met als doel het opvangen van de groei van het autoverkeer met 10% in de periode 2010-2016. Er moet gezorgd worden voor een blijvend goede bereikbaarheid van de stad en regio door het realiseren van structureel ander reis- en werkgedrag bij verschillende reizigersgroepen. Het doel is om Maastricht bereikbaar te houden door middel van slim werken en slim reizen te organiseren (Stuurgroep Maastricht-Bereikbaar 2010). Met andere woorden, het realiseren van mobiliteitsmanagement.

Om de bereikbaarheid in de toekomst te garanderen zullen in deze periode twee infrastructuurprojecten plaatsvinden: de ondertunneling van de A2 en de capaciteitsvergroting van de Noorderbrug. Deze maatregelen hebben echter pas vanaf 2016 echt een effect, en daarom is een programma ter verbetering van de bereikbaarheid (zonder te vertrouwen op infrastructurele ingrepen) in de periode tussen 2010 en 2016 hard nodig.

De randvoorwaarden voor een meerjarig uitvoeringstraject worden uitgestippeld:

- Opgebouwd reizigersbestand (2009) verder uitbouwen door middel van een systematische doorlichting van de werkgevers in de regio's Maastricht, Sittard en

Parkstad. Deze groep reizigers krijgen als eerste producten aangeboden om slimmer te kunnen reizen en werken.

- Door middel van 'mobiliteitsscans' bij bedrijven advies op maat bieden voor slim reizen en werken. Dit advies wordt dan verder uitgewerkt in mobiliteitsgerelateerde arbeidsvoorwaarden.
- Proef e-werken starten: werken vanuit huis met behulp van geavanceerde informatie- en communicatietechnologie. Resultaten worden verwerkt in een 'Toolbox e-werken'.
- Projectleiders hebben pakket van maatregelen uitgewerkt om forensenstromen beter te reguleren, goederenverkeer en bezoekers tijdens topdrukte dagen beter te reguleren.
- Mobiliteitspas 'Maastricht-Bereikbaar' realiseren, waarbij reiziger kan doen aan ketenmobiliteit (verschillende vervoermiddelen binnen één reis beter met elkaar combineren) door de keuze te krijgen tussen een flexibel basisaanbod van OV, fiets, en parkeerfaciliteiten.
- Lancering van volledig nieuwe website Maastricht-bereikbaar.nl.
- Circa vijftig partijen ondertekenen in september 2010 het regioconvenant waarmee een stevige basis wordt gelegd om het programma gezamenlijk te kunnen realiseren.

(Stuurgroep Maastricht-Bereikbaar 2010)

***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*Het heeft geholpen te investeren in de juiste mensen op de juiste plekken. Aparte projectbureaus worden opgericht voor grote projecten (de A2, de Noorderbrug, de lightrail en 'Maastricht Bereikbaar'), waarin alle betrokken partijen kunnen samenzitten. Ook mensen uit eigen organisatie worden dan uitgezonden om mee te kunnen participeren in die projectbureaus. Zo kunnen voldoende kwaliteiten, mandaten en know-how voorzien worden om die samenwerkingsprojecten tot een goed einde te kunnen brengen.*

**[2011] - Beter Benutten**

Het concept Maastricht-Bereikbaar start als een samenwerkingsproject, maar wordt later ook opgenomen in het programma *Beter Benutten* van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Dit programma bestaat uit de samenwerking van het Rijk, regio en bedrijfsleven om de bereikbaarheid in de drukste regio's over weg, water, en spoor te verbeteren. Het gaat over een vorm van mobiliteitsmanagement op hoog niveau, met als doel de files op de drukste punten in 2014 te verminderen met 20% (De Rijksoverheid 2014). De A2 in Maastricht is ook één van deze drukke regionale punten en werd dus ook opgenomen in het programma.

Omdat budgetten en ruimte beperkt is en de steden leefbaar gehouden moeten worden, dienen de bestaande wegen beter benut te worden. Dit wordt gedaan door:

- Het verbeteren van de bestaande wegen;
- Meer keus en service bieden voor de reiziger;
- Meer goederenvervoer over water;
- Samen met het bedrijfsleven 'Slim Werken Slim Reizen' mogelijk maken.



Per regio zullen eigen, concrete en meetbare maatregelen bedacht worden, waarbij de behoefte en het gedrag van de reiziger centraal staan. Deze maatregelen worden gecombineerd om effectief voor een betere bereikbaarheid te kunnen zorgen. Bijzonder hierbij is het maken van 'slimme deals': afspraken die bedrijven maken om hun werknemers minder in de spits te laten reizen. Dat wordt gedaan met fiscale maatregelen, e-bike-acties, en mogelijkheden om flexibel te werken. Tot slot worden alle maatregelen vooraf getoetst op resultaat en wordt er gekeken hoeveel ze bijdragen aan de hoofddoelstelling. Dat wordt gedaan via een systeem van meten en evalueren, dat samen met de regio's is ontwikkeld (De Rijksoverheid 2014).

### **[2014] - Beter Benutten Maastricht Bereikbaar (BBMB)**

In het kader van Beter Benutten heeft Maastricht Bereikbaar als doel om tegen eind 2014 dagelijks 3000 auto's uit de spits te halen. BBMB wil mensen in beweging krijgen om te kiezen voor slimme en duurzame reisoplossingen. Er wordt getracht reizigers te verleiden om alternatieven voor de auto te gaan gebruiken en een slimme mobiliteitskeuze te maken. Daarbij wordt er gebruikt gemaakt van een combinatie van alternatieven voor de auto (Beter Benutten Maastricht Bereikbaar 2014).

- In 2014 start een probeeractie die werknemers ertoe moet aanzetten om minimaal één keer per week de auto te laten staan en de woon-werkafstand af te leggen met fiets, e-bike of OV. Steeds meer werkgevers laten hun werknemers slim werken, op een tijd en plaats die hun het beste uitkomt.
- Met behulp van de postcodegegevens heeft MB carpoolmatches gemaakt voor werknemers. Zo kunnen medewerkers die dicht bij elkaar in de buurt wonen makkelijk de overstap maken om samen naar het werk te reizen.
- De campagne '*Komop! de fiets*' verleidt werknemers om vaker met de fiets of de e-bike naar het werk te gaan. Door middel van kortings- en beloningsacties wil MB het duurzaam gebruik van fiets en e-bike stimuleren.
- Via een probeeractie krijgen werknemers in 2014 zes weken lang gratis OV aangeboden voor de woon-werkafstand. Daarna kunnen ze met korting reizen met het OV.
- Met de opening van P+R Maastricht Noord kunnen forensen en bezoekers gratis parkeren aan de rand van de stad en met fiets of OV snel en comfortabel verder reizen naar het centrum. Op topdagen en in weekends kunnen bezoekers voor 1 euro verder reizen met de pendelbus of trein. Deze maatregel draagt ertoe bij om op topdagen bezoekers uit de auto te halen.
- Door het verbeteren van zeven P+R-terreinen op de routes Weert-Maastricht en Heerlen-Maastricht worden forensen geprikkeld om hun auto daar achter te laten en verder te reizen met de trein.
- In 2014 introduceert MB een parkeerreserveringssysteem. Door selectief parkeergarages te kiezen die een reserveermogelijkheid krijgen, kan een deel van de parkeerders worden overgehaald om een andere garage, verder uit het centrum, te kiezen.

(Beter Benutten Maastricht Bereikbaar 2014)

## Concrete realisaties element 6

- In de periode van 7 april tot 2 mei 2014 bood Maastricht Bereikbaar medewerkers van de convenantpartners MUMC+, Maastricht Clinic, UM en Teleperformance een aantrekkelijk reispakket om te zorgen dat zij hun werkplek in Randwyck tijdens de werkzaamheden gemakkelijk konden bereiken. Vooral van het OV werd veel gebruik gemaakt: de treinreizigers hebben gezorgd voor 3.049 minder ochtendspitsritten in de periode van de afsluiting.
- Daar kwamen nog eens 310 gemeden ochtendspitsritten door e-bikers bij. Zo zijn door de inzet van het reispakket in totaal 3.359 ochtendspitsritten en 84.649 autokilometers gemeden in vier weken tijd. Hierdoor hebben de deelnemers een flinke bijdrage geleverd aan het bereikbaar houden van Randwyck tijdens de afsluiting van afrit 55.
- Onder de medewerkers die hebben deelgenomen aan de actie rondom afrit 55, heeft Maastricht Bereikbaar een enquête gehouden. Een van de conclusies uit het onderzoek is dat de 284 deelnemers zorgen voor structurele spitsmijdingen; 46 dagelijkse ochtendspitsritten (23%). Bij de e-bikers is er 35% duurzame gedragsverandering (15 dagelijkse ochtendspitsritten), bij de OV'ers is dat 20% (31 ritten).
- In de periode van 30 juni tot 25 juli heeft Maastricht Bereikbaar een vergelijkbare actie uitgevoerd rondom de afsluiting van afrit 1 op de A79. Dit keer konden alle medewerkers van bedrijven die gevestigd zijn in de Beatrixhaven deelnemen. Uit de eerste resultaten blijkt dat bij deze actie vooral de e-bike populair is als alternatief voor de auto.

(Beter Benutten Maastricht Bereikbaar 2014)

## Algemene indruk element 6

Ook hier weer wordt aan het concept duurzame mobiliteit beantwoord, deze keer in de vorm van mobiliteitsmanagement. Er wordt gewerkt aan het verminderen van de verkeersintensiteiten als gevolg van een modal shift die onder andere moet verwezenlijkt worden door sensibilisatie, nationale campagnevoering, en fiscale maatregelen.

Belangrijk is dat Maastricht dit niet op haar eentje doet, maar in samenwerking met bedrijven, het Rijk, de provincie, naburige gemeenten, en andere geïnteresseerde partners. Samen sta je sterk.

### ***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*Eigenlijk ben je per definitie afhankelijk van anderen. Naast het runnen van grote projecten moet er ook een groot deel van de energie gaan naar het organiseren van reguliere dingen in de stad: het organiseren van openbaar vervoer, het onderhouden van wegen, enzovoort. Er is niet voldoende energie om alles als stad zelf te organiseren.*

*Daarom wordt ook veel onderzoek uitbesteed; voor het verzamelen van parkeerdata bijvoorbeeld zijn er goede afspraken gemaakt met Q-Park. Andere specifieke onderzoeken worden op de markt gezet en uitgevoerd door een aantal onderzoeksbureaus.*

## Element 7: Budget

Delen van het geld voor mobiliteitsmaatregelen konden gehaald worden uit subsidies van hogerop. Zo kreeg Maastricht in het kader van het GSB 32 miljoen gulden van de Europese Commissie voor herstructurering. Voor dit geld moesten plannen opgesteld en ingediend worden (Stichting Jaarboek Maastricht 2000).

Verder kreeg de gemeente nog eens vijf miljoen gulden voor het verbeteren van de bereikbaarheid in de binnenstad. Daarvan werd gebruik gemaakt door het organiseren van kleine stadsbussen en het aanleggen van een groot parkeerterrein aan de Frontensingel. Dit geld stond los van de vele tientallen miljoenen die al gereserveerd waren voor de aanleg van ondergrondse parkeergarages en de verlegging van de OV-as (o.a. de herinrichting Wilhelminabrug). (Stichting Jaarboek Maastricht 2000).

Rond 2002 werd nog een andere methode voor budgetmanagement gehanteerd.

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*In het kader van het Raamplan werd afgesproken dat er ieder jaar een programma gemaakt zou worden, waar vijf miljoen euro aan besteed zou worden. Ieder jaar zou daar 200.000 tot 300.000 euro van over gehouden worden zonder er een label aan te hangen: de 'Overige verkeersmaatregelen'. Als er dan klachten of wensen vanuit buurten kwamen, kon daarop ingespeeld worden dankzij dat potje 'verkeersmaatregelen'. Zo hoefde deze plannen niet uitgesteld te worden en werd een stukje flexibiliteit ingebouwd, zodat er gereageerd kon worden op signalen vanuit de samenleving.*

Ook budgetmanagement in de huidige organisatie werd bevraagd.

### **Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Voor grote projecten worden de budgetten altijd op voorhand geregeld. Een percentage van het budget gaat per definitie naar communicatie. Die communicatie wordt steeds belangrijker, zeker bij die grote projecten. Dat is cruciaal voor het verzekeren een maatschappelijk draagvlak. Zelfs voor kleinere ingrepen in de stad is het cruciaal dat je een communicatiebudget hebt.*

*Verder zijn er personeelsbudgetten, die gespendeerd kunnen worden aan literatuur of bijscholing van werknemers. Er wordt dan op eigen tijd gestudeerd, maar de kosten worden betaald door de gemeente.*

*Er zijn geen budgetten die gespendeerd worden aan het hanteren van een kwaliteitsmodel gelijk het QMSMM. Als wij elementen van zulk een model hanteren, dan is dat natuurlijk ontstaan doorheen de tijd.*

## Component 3: Implementatie

Component 3 gaat over het implementeren van de beleidsmaatregelen die uitgestippeld waren in de plannen.

### Element 8: Mobiliteitsmaatregelen

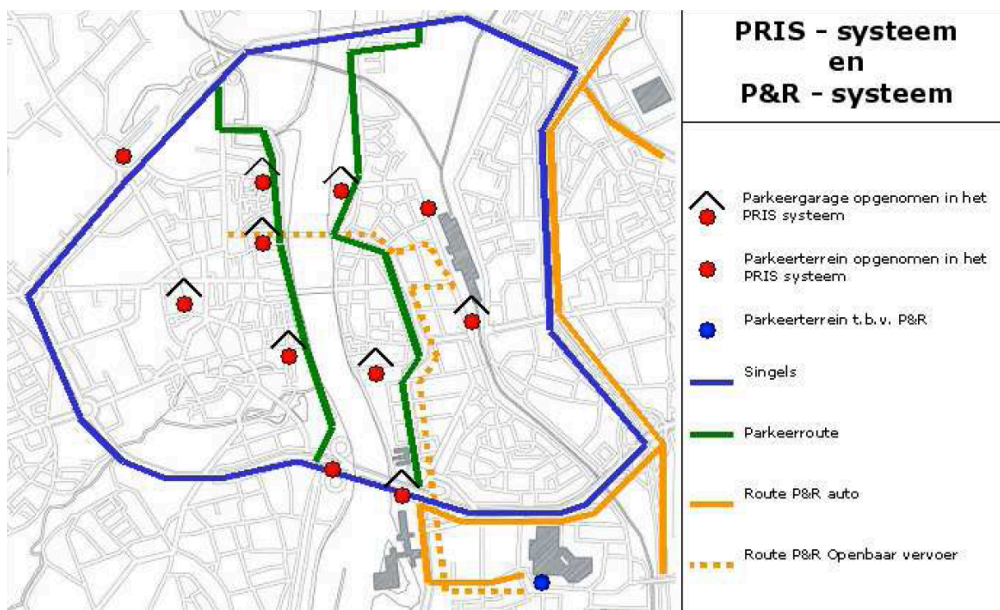
De realisatie van het merendeel van de geplande mobiliteitsmaatregelen zijn al eerder vermeld in de beschrijving van de resultaten van element 4. Evenwel kan hier nog beschreven worden welke mobiliteitsmanagementprojecten rond het jaar 2000 gerealiseerd werden.

#### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Voor het strategisch Raamplan werden deelplannen uitgewerkt, waarin projecten werden benoemd. Vervolgens werd ieder jaar een programma gemaakt waarin dan zes of zeven projecten zaten. Die projecten werden vervolgens uitgewerkt.*

### Concrete realisaties element 8

- Het Parkeerrouteinformatiesysteem (PRIS), bedoeld om zoekverkeer in en rond de stad terug te dringen, gaat van start (Stichting Jaarboek Maastricht 2001).



**Figuur 18: PRIS en 'Park & Ride'-systeem (Gemeente Maastricht 2008)**

- De tunnelbouw aan de Maasboulevard gaat van start. Het project moet de Maasoevers weer teruggeven aan het stadscentrum. Het project zou over één jaar klaar moeten zijn want daarna is de Wilhelminabrug aan de beurt (Stichting Jaarboek Maastricht 2002).

- Maastricht start een proef voor een autodeelservice, in samenwerking met het bedrijf Greenwheels (Stichting Jaarboek Maastricht 2004).
- Het parkeertariefsysteem wordt verder uitgewerkt; het betaald parkeren buiten het stadscentrum wordt verder uitgebreid. Bewoners moeten voortaan een parkeervergunning kopen, en bezoekers zijn aangewezen op parkeerautomaten (Stichting Jaarboek Maastricht 2004).
- Er komt een vervoersplan in Randwyck: de bedrijven en instellingen in Randwyck werken samen om parkeer- en verkeersproblemen op te lossen. Het parkeren moet worden ontmoedigd, fietsers kunnen voortaan bonussen verdienen en er worden snelbussen geregeld. Het initiatief werd gelanceerd door AZM, Vodafone en de gemeente Maastricht (Stichting Jaarboek Maastricht 2005).
- Er is een overvloed aan fietsen in de binnenstad. Er wordt ingezet op de aanleg van fietsstallingen en in de binnenstad moet de fiets voortaan aan de hand (Stichting Jaarboek Maastricht 2006).
- De herinrichting van de Markt, Boschstraat en Hoenderstraat is begonnen. Voortaan kan er niet meer geparkeerd worden op de Markt. Het plein zal polyvalent en strak ingericht worden zodat de pleinfunctie terugkeert. Voetgangers hebben hier het meeste baat bij. De 1150 parkeerplaatsen zullen overgebracht worden naar een ondergrondse parking onder het huidige winkel- en kantorencomplex (Stichting Jaarboek Maastricht 2006).

## Element 9: Faciliterende maatregelen

Element 9 beschrijft dat er facilitatie nodig is om de effectiviteit van de directe beleidsmaatregelen te ondersteunen. Er zijn een aantal voorbeelden gevonden van facilitatie voor mobiliteitsbeleid in Maastricht.

- Voor dagen van topdrukke zal voortaan een piekbus ingezet worden voor 1 gulden per rit. Aan het Geusseltstation komt een P+R overstapplaats, en er komt een parkeerinformatiesysteem (PRIS) om automobilisten naar de dichtstbijzijnde vrije parkeergarage te dirigeren (Stichting Jaarboek Maastricht 1999).
- De gemeente gaat op zoek naar een ander transportbedrijf voor het concept 'vervoer op maat'. Het huidige bedrijf voldeed niet aan de afgesproken voorwaarden (Stichting Jaarboek Maastricht 2001).
- De gemeente zal voor 2006 vier ondergrondse fietsenstallingen realiseren in de binnenstad. Onderzoek wees uit dat een fietser zich gemiddeld sneller van de Maastrichtse buitenwijken naar het centrum verplaatst dan een automobilist (Stichting Jaarboek Maastricht 2002).
- Abonnementhouders voor de garages van Q-Park krijgen een transponder, die hen toelaat eender welke Q-Park-garage binnen te rijden zonder op locatie te hoeven betalen. Achteraf wordt het bedrag simpelweg afgehouden van de bankrekening. Verder zou het bedrijf de helft van de renovatiekosten van de Vrijthofgarage voor zijn rekening nemen (Stichting Jaarboek Maastricht 2003).
- Q-Park deelt gratis elektronische sleutels uit aan automobilisten, die analoog als de transponder werken (Stichting Jaarboek Maastricht 2004).
- Er wordt gesnoeid in de aanwezige bewegwijzering in de stad, zodat de stad wat leefbaarder, veiliger, beter bereikbaar en attractiever kan worden (Stichting Jaarboek Maastricht 2005).

## Component 4: Monitoring en evaluatie

De vierde en laatste component van het QMSMM-raamwerk is direct gerelateerd met de beoordeling van de kwaliteit en het continue verbeteren van het mobiliteitsbeleid van de stad. Het includeert monitoring van het management, het geven van feedback en het evalueren van maatregelen door middel van datacollectie. Er dient gecontroleerd te worden hoe de mobiliteitsconditie van de stad is veranderd in het kader van de gehanteerde visie.

### Element 10: Maatschappelijke resultaten

De kwaliteit en prestatie van de mobiliteitsmaatregelen dient beoordeeld te worden. Dit kan aan de hand van *performance indicators*. Dit is een directe link met de *SUMI*, besproken in hoofdstuk 2. Per maatregel kunnen doelwaardes voor indicatoren opgesteld worden. Een systeem moet dan bestaan om alle informatie over input, output, en resultaten te verzamelen.

Het objectief meten van doelen en het schatten van trends is niet altijd aan de orde geweest. Pas rond de eeuwwisseling nam de aandacht voor het monitoren en verzamelen van data echt toe.

#### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Er waren wel (lange-termijn) doelstellingen en visies, zoals het realiseren van een modal shift, maar er werd toen nog niet concreet geëvalueerd of gemeten of die doelstellingen ook gehaald werden. Verder was er ook niet nagedacht of de doelstellingen die verwoord waren, ook wel gemeten konden worden.*

*Rond de eeuwwisseling is daar meer aandacht naar uitgegaan: er werd beleid gemaakt omdat er iets bereikt moest worden, maar dan moet dat ook bewust meetbaar gemaakt worden, door het te meten en erover te rapporteren.*

*In die periode is dan ook het monitoringsysteem gebouwd om de progressie naar doelstellingen te kunnen nagaan. Daarna kon wel worden bestudeerd hoe bepaalde projecten concrete resultaten leverden. Jaarlijks kon er dan een rapportage of een soort tussenstand gemaakt worden.*

*Tevredenheidsonderzoek bij de bewoners, volgend op de uitvoering van een project, werd er toen nog niet gedaan. Er werd enkel op voorhand een insprakenavond georganiseerd, waar dan gereageerd kon worden op het project.*

Intussen worden die monitorsystemen wel frequent gebruikt om te polsen naar wat er leeft in de buurten en wijken van Maastricht.

**Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Momenteel wordt er meer gemonitord en geëvalueerd. Uit dat onderzoek blijkt dan dat er bepaalde processen in de maatschappij aan de gang zijn, of wordt duidelijk dat bepaalde buurten het moeilijk hebben. Vervolgens kan er dan nagedacht worden over waarom die buurten het moeilijk hebben, zodat dat als input kan gebruikt worden voor visies of plannen.*

*Zo zijn er vanuit ieder onderdeel van de organisatie altijd monitorsystemen actief. Voor alles wat met dynamisch verkeersmanagement en verkeersafwikkeling te maken heeft, bestaan er relatief veel eigen monitoringsystemen. Er wordt bijvoorbeeld gemonitord hoe het verkeersgedrag op het netwerk is. Maar er wordt ook gemonitord hoe de verkeersgroei zich manifesteert, zodat daar een prognose naar de toekomst toe van gemaakt kan worden.*

*Ook na het uitvoeren van projecten wordt er gemonitord welk effect dat project heeft op het gedrag van mensen. Die soort dingen gebeuren op allerlei domeinen: sociaal, economisch, fysiek, ... Al die data worden vanuit de verschillende disposities verzameld en wordt gebruikt als input voor allerlei beleidsprocessen.*

*Het Stadspanel wordt ook af en toe geëvalueerd: Daaruit kan een score bekomen worden voor de veiligheid in de stad.*

*Maar ook bereikbaarheid is een element waarop gescoord wordt. Momenteel wordt de bereikbaarheid en doorstroming op een aantal corridors actief gemonitord, in verband met de eisen die de gemeente gesteld heeft aan het consortium dat de A2-tunnel bouwt. De reistijden mogen met een X-aantal % toenemen, maar tegelijkertijd wordt in het kader van Beter Benutten Maastricht Bereikbaar ook gemonitord hoeveel auto's uit de spits worden gehaald (als gevolg van telewerken, spitsmijden, gebruik van de fiets, OV, enzovoort). Dit wordt gedaan om te controleren of de bereikbaarheid ook tijdens de bouw gegarandeerd blijft.*

*Daarnaast worden ook de verkeerintensiteiten op diverse corridors gemonitord. Via Maastricht bereikbaar kan dan actuele informatie gegeven worden over vertragingen en reistijden.*

Ten slotte wordt er ook onderzoek gedaan rond de leefbaarheid in de stad. Daar werd in de jaren '90 al onderzoek naar gevoerd, maar later werd dat soort onderzoek nog verder uitgediept.

**[Leefbaarheid]**

Het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid in de buurten van Maastricht was een kernpunt in het convenant van het GSB dat Rijk en grote steden in 1995 hadden gesloten. Om te evalueren in hoeverre verbeteringen werden gerealiseerd, werden deelnemende steden gemonitord. Dit monitorsysteem bestond uit twee componenten: een statistisch signaleringssysteem (geautomatiseerd informatiesysteem waarin statistische gegevens kunnen worden geraadpleegd) en een systematisch bevolkingsonderzoek (ook wel de leefbaarheidsthermometer genoemd).

In deze leefbaarheidsthermometer worden verschillende vragen gesteld die betrekking

hebben op de (individuele) woonbeleving, oordelen over de fysieke en sociale kwaliteit en de veiligheid van de woonomgeving. De informatie die op deze thema's betrekking heeft wordt steeds samengevat in een schaalscore (indicatorwaarde).

Zowel in 1997 als in 1999 was een leefbaarheidsonderzoek bij de bevolking gedaan. Onderstaand de uiteindelijke score voor leefbaarheid in de buurten van Maastricht (Gemeente Maastricht 1999).

	1997	1999
Rapportcijfer Leefbaarheid Buurten (0 = zeer slecht; 10= zeer goed)	7,3	7,4

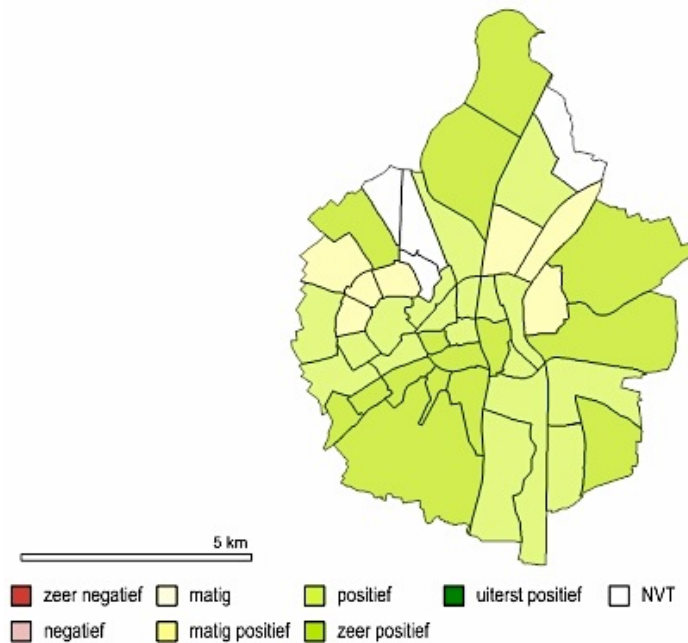
Later werd deze Leefbaarheidsthermometer nog verbeterd, zodat het instrument doelgerichter kon worden gebruikt. Het werd de 'Leefbaarometer' genoemd en wordt nu gebruikt om inzicht te bieden in de leefbaarheidssituatie van alle wijken en buurten in Nederland. Dit wordt gedaan op basis van 49 (voornamelijk) objectieve indicatoren die een inschatting geven van de leefbaarheidssituatie en ontwikkeling in een buurt of wijk. Deze 49 indicatoren kunnen onderverdeeld worden in 6 dimensies: Woningvoorraad, Publieke Ruimte, Voorzieningenniveau, Bevolkingssamenstelling, Sociale Samenhang, en Veiligheid. Uitvoerig statistisch onderzoek heeft uitgewezen dat deze indicatoren de beste schatting voor leefbaarheid opleveren (BZK 2014).

Er zijn gegevens over de leefbaarheid van Maastricht in de jaren 2002, 2006, 2008, 2010, en 2012. De gegevens van 2014 worden pas bekend gemaakt in 2015. Omdat de leefbaarheidssituatie in Nederland gemiddeld positief beoordeeld wordt, kan het zijn dat gebieden met een matig positieve score negatief zullen uitvallen ten opzichte van de landelijke score. Voor Maastricht is dat niet het geval: ze scoort voor alle jaren beter op leefbaarheid dan het landelijke gemiddelde, en krijgt daarom telkens een positieve score (BZK 2014).

	2002	2006	2008	2010	2012
Totaalscore Leefbaarometer	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief

Op de volgende pagina een kaartje dat gemaakt werd om een overzicht te bieden van de leefbaarheid in de wijken van Maastricht 2012.





**Figuur 19: Totaalscore leefbaarheid 2012 per buurt in Maastricht (BZK 2014)**

### [Bereikbaarheid]

Er zijn weinig data over de bereikbaarheid van Maastricht waarmee een trend geschat kan worden. Wel is er in 2007 een nulmeting gedaan over de bereikbaarheid van het centrum van Maastricht. Aan de hand van straatinterviews (afgenomen in een neutrale drukteperiode) werd getracht een inzicht te krijgen in de bereikbaarheid van Maastricht-centrum. Er werden onder andere vragen gesteld over de herkomst van de reiziger, het doel van het bezoek, welke vervoermiddelen werden gebruikt en waarom, welke parkeerplaatsen werden verkozen en waarom, en hoe de openbaar vervoersverbindingen naar Maastricht werden beoordeeld.

Interessant is wat de groep auto- en motorrijders (44%) en de groep (brom)fietsers (24%) vinden over de bereikbaarheid van de binnenstad (Gemeente Maastricht 2007).

	<b>Ze er ontevreden</b>	<b>Ontevreden</b>	<b>Geen van beide</b>	<b>Tevreden</b>	<b>Ze er Tevreden</b>
Groep auto (of motor)rijders	2%	11%	11%	72%	4%
Groep (brom)fietsers	0%	5%	0%	75%	20%

Opvallend is dat de fietsers meer tevreden zijn over de bereikbaarheid van de binnenstad dan de auto- of motorrijders. De automobilisten die (zeer) ontevreden waren over de bereikbaarheid gaven aan dat er teveel files en opstoppingen waren, te veel stop/doseerlichten, en dat het vaak te druk was.

Met het oog op het realiseren op een modal shift wordt er ook gevraagd naar wat er beter kan aan het openbaar vervoer, opdat automobilisten ervan gebruik zouden maken (Gemeente Maastricht 2007).

Niets	Goedkoper kaartje	Meer verbindingen per uur	Rechtstreekse/snellere verbinding
45%	24%	15%	10%

Opvallend aan deze resultaten was dat het merendeel van de bevroegden zelf geen oplossing hiervoor konden bedenken (45% zegt niets). Het is dus toch aan de overheid om in te vullen hoe een modal shift naar openbaar vervoer het best gerealiseerd zou moeten worden.

### [Overige cijferdata]

Ten slotte zijn er nog een aantal losse data gevonden die betrekking hebben op de mobiliteit in Maastricht. Deze zouden gelinkt kunnen worden met de mobiliteitsmaatregelen die door de jaren heen in Maastricht werden doorgevoerd. Bij 'Public space' is een score van 0 het landelijke gemiddelde. De maximumscore is +50, minimumscore is -50 (BZK 2014).

	Aantal motorvoertuigen /HH*	Aantal personen auto's	Aantal bedrijfs wagens	Aantal motortweewielers	Geregistreerd aantal ongevallen	Public space
2000	0,7	42.321	4.778	2.109	1.548	-
2001	0,7	43.052	4.612	2.206	1.534	-
2002	0,7	43.876	4.749	2.369	1.406	12
2003	0,7	44.476	4.848	2.530	1.594	-
2004	0,7	44.630	7.700	2.589	1.492	-
2005	0,7	44.642	8.070	2.733	1.429	-
2006	0,7	44.347	8.070	2.808	1.305	13
2007	0,7	44.328	8.042	2.822	1.405	-
2008	0,7	44.416	8.097	2.888	1.071	7
2009	0,7	44.648	8.052	2.941	768	-
2010	0,7	44.813	7.778	2.949	385	9
2011	0,7	44.977	7.755	2.955	303	-
2012	0,7	45.251	7.704	2.964	271	17
2013	0,7	45.096	7.577	3.039	-	-

**Tabel 9: Overige mobiliteitscijfers Maastricht (BZK 2014)**

\* HH = huishouden

Opvallend is dat, zoals al beschreven werd in beleidsdocumenten van Maastricht, het aantal personenwagens, bedrijfswagens en motortweewielers aanzienlijk is toegenomen. Dit kan deels verklaren waarom de plannen die door de jaren zijn doorgevoerd niet altijd het succes leverden dat ervan verwacht werd. Gerealiseerde modal shifts richting OV en langzaam verkeer kunnen teniet gedaan worden door de toename in gemotoriseerd verkeer. Wel valt op dat het aantal geregistreerde ongevallen sterk is gedaald. Dit kan bijna niets anders zijn dan het gevolg van het gevoerde mobiliteitsbeleid.

Andere resultaten waren ook al te zien in element 6, als gevolg van het gevoerde beleid in het kader van BBMB.

### **Algemene indruk element 10**

Terwijl in de beginperiode Maastricht nog moeite had met het meten van concrete data en evalueren van de vooruitgang naar een doelstelling, zijn er intussen monitoringsystemen actief (zoals dynamisch verkeersmanagement) die verkeersinformatie meten en monitoren. Deze staan toe trends te schatten betreffende verkeersintensiteiten of parkeerdruk naar de toekomst.

Terwijl er nu een idee is van de leefbaarheid van de buurten in Maastricht, is er wel nog het gebrek aan de systematische meting van de bereikbaarheid van de gehele stad. Dit zou kunnen helpen met het controleren of de bereikbaarheid van de stad toeneemt of afneemt naarmate mobiliteitsmaatregelen worden doorgevoerd. Voorlopig wordt echter enkel de bereikbaarheid van grote infrastructuurprojecten in het oog gehouden.

## Element 11: Feedback partners

Op LT creëren heldere beleidsresultaten en prestaties, gecommuniceerd naar de buitenwereld, maatschappelijk draagvlak. Dit kan helpen extra financiële bronnen te vinden in de toekomst. Er bestaan verschillende manieren om dit te doen.

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Het stadsblad werd gebruikt om een nieuw fietspad of andere mobiliteitsprojecten te promoten. Zo kon er extra aandacht uitgaan naar de succesvolle afronding van projecten. Negatief nieuws komt namelijk vanzelf in de krant. De media werden dus in de positieve zin gebruikt, via de reguliere pers, maar ook via de gemeentepagina.*

Verder zijn er een aantal dingen gevonden die te maken hebben met partners in mobiliteit, en hoe zij beïnvloed werden door het mobiliteitsbeleid.

- Oorspronkelijk was er een plan om op de A2 vanaf 2004 tol te heffen, zodat beleggers al deels konden terug betaald worden. Het Rijk weigerde bij te dragen (Stichting Jaarboek Maastricht 2000).
- De herbestrating van de Maastrichtse binnenstad zorgde voor een daling van de omzet voor de lokale ondernemers (Stichting Jaarboek Maastricht 2002).
- De gemeente compenseerde de parkingexploitant voor het sluiten van de Vrijthofparking omwille van betonrot, dat het resultaat was van de overbelasting van het bovenliggend terrein (Stichting Jaarboek Maastricht 2002).

De feedback naar partners is vooral prominent aanwezig in de samenwerkingsstructuren die Maastricht heeft opgericht met haar partners. Zo wordt feedback tussen partners gegarandeerd door de instelling van de projectgroepen. Het uitwisselen van informatie en bespreken van resultaten wordt vergemakkelijkt door het gebruik van zulke organisaties.

## Element 12: Management evaluatie

Het algemene management van het geheel dient achteraf geëvalueerd te worden. Dit leidt tot verbeteringen en aanpassingen in het toekomstige mobiliteitsbeleid. Er wordt vooral gefocust op de organisatiestructuur en de relatie en communicatie tussen de medewerkers van de gemeente om een beeld te krijgen van hoe de zaak wordt georganiseerd.

### **René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*De relatie tussen de politiek en de ambtenarij was goed. Als een nieuw coalitieakkoord werd gesloten, waren soms al een paar beleidsrichtingen of thema's duidelijk in dat akkoord. De ambtenarij zou dan afstemmen met de wethouder hoe deze plannen zouden ingevuld worden. Er werd bekeken hoe deze plannen strookten met de al uitgestippelde plannen, en of die plannen dan aangepast zouden moeten worden. De ambtenarij besteedde daarbij veel aandacht aan de gehanteerde structuurvisie van dat moment, maar daar was de politiek minder mee bezig.*

*Dat was één van de sterktes van de dienst: door de structuurplannen bestond er een soort vastigheid. Voor mobiliteit zou dat bijvoorbeeld betekenen dat er op vijf sporen ingezet moest worden. Zo konden concrete plannen worden gemaakt, die dan aan de politiek gepresenteerd werden. De politiek was dan meestal volgbaar, aangezien de plannen in het kader van de vastgestelde structuurvisie waren ontwikkeld. Op die manier kon er heel veel gerealiseerd worden.*

*Daarna zijn er organisatieveranderingen geweest. Eerst bestond er een dienstenmodel, waarin de diensten heel sterk waren, maar ook wel verkokerd. Maar net die dominantie van de diensten leek een sterkte, aangezien alles binnen die samenhang werd geregeld. Dat leidde tot een integrale visie voor Maastricht, ondersteund door sterk onderling afgestemde plannen.*

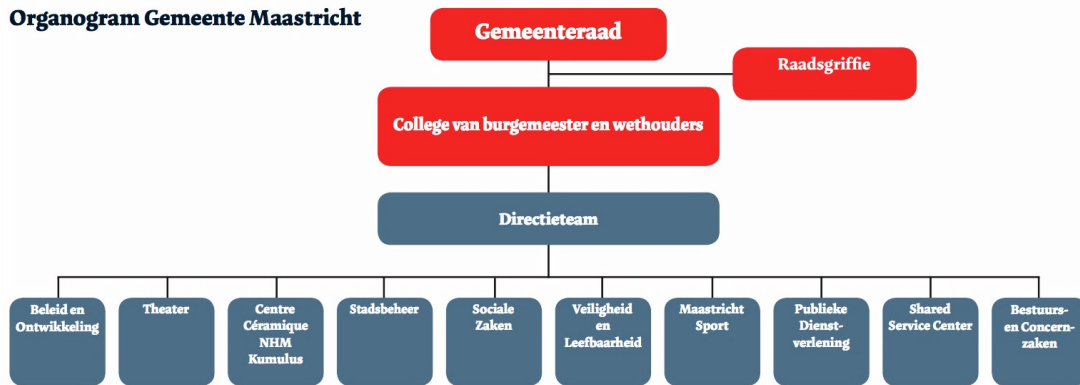
*De politiek wilde van dat model af, zodat de diensten minder geïsoleerd en onafhankelijk te werk gingen. Er werd voor een ander model gekozen waaruit het huidige model dan is voortgevloeid. Het is nu een minder top-down, maar bredere organisatie geworden. De sectoren zijn nu groter en meer versnipperd, waardoor de dynamiek tussen werknemers veranderd is. Door die versnippering is de invloed van het College op plannen en producten groter geworden, want zij kunnen nu rechtstreeks contact hebben met kleinere ambtenarengroepen, of zelfs met individuen. Als gevolg zijn de diensten ook minder onafhankelijk geworden.*

*Het voordeel is nu dat er meer en directer gecommuniceerd kan worden tussen de politiek en de ambtenaren of managers. Dat was nodig, aangezien de buitenwereld ook veranderde. Tegenwoordig is het veel meer een netwerkorganisatie geworden.*

Deze evolutie werd ook zichtbaar in de gevonden documenten. In 2005 werd de nieuwe ambtelijke structuur voorbereid: de directieploeg zou verkleinen en de gemeente zou aangestuurd worden vanuit drie peilers. Het doel was een plattere organisatie die creatiever, gedurfter en efficiënter opereert, meer horizontaal dan verticaal georganiseerd dus (Stichting Jaarboek Maastricht 2005). In 2006 was de herorganisatie

een feit: de zes diensten werden samengevoegd tot drie domeinen (Stichting Jaarboek Maastricht 2006). Deze drie domeinen worden geleid door een driekoppig directieteam (Algemeen directeur, Directeur Beleid en Stedelijke ontwikkeling, Directeur Bedrijfsvoering en dienstverlening). Onderstaand een organogram van de nieuwe structuur.

**Organogram Gemeente Maastricht**



Versie, 4 maart 2013

**Figuur 20: Organisatiestructuur Maastricht 2013 (Gemeente Maastricht 2014)**

De huidige mobiliteitsambtenaar ervaart die verbreding van de organisatie ook.

***Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu***

*15 tot 20 jaar geleden had de overheid nog echt het idee van ‘wij zijn aan zet, wij moeten alles doen’. Ondertussen is er een schakelpunt bereikt, en is de overheid aan het veranderen. Nu wordt de maatschappij, de burger, het bedrijfsleven, ook ruimte geboden. Zij hebben ook visies en ideeën, die met elkaar verknoopt dienen te worden.*

*Als gevolg zit de ambtenarij ook in een transformatieproces. Waar de ambtenaren eerst samen met het bestuur dingen bepaalden, wordt er nu veel meer gefaciliteerd dan bepaald. Er moeten meer ideeën van buitenaf binnengelaten worden, en minder vastgezet worden aan eigen ideeën. Ook dat heeft weer te maken met de competenties van de medewerkers. Die omslag is de organisatie langzaam maar zeker aan het maken.*

*In het licht van die ontwikkeling wordt het aspect ‘Sociaal’ ook meer en meer onderdeel van de organisatie. Organisatorisch is dat pas twee tot drie jaar geleden in gang gezet. Daarvoor werd het sociale aspect vooral intensief betrokken in bepaalde gesprekken. Doordat ‘Sociaal’ nu in één organisatie-eenheid werd ondergebracht, wordt het gebruik ervan versterkt: er wordt tegenwoordig meer gekeken naar welke impact fysieke investeringen hebben op het sociale aspect. Intervenieren wordt dus niet enkel meer op het sociale of op het fysieke vlak gedaan, maar in combinatie met elkaar. Dan pas lukt het om projecten en plannen op een ander niveau te krijgen. Die samenhang is weer een nieuwe dimensie die toegevoegd werd, een verdere verbreding van de organisatie.*

*Het is het volwassen worden van de overheid, maar ook het volwassen worden van de maatschappij. 20 tot 30 jaar geleden geloofden mensen bijna alles wat de overheid*

*beweerde. Inmiddels neemt men een meer kritische positie in ten opzichte van de overheid, worden er meer vragen gesteld, en staan er allerlei (virtuele) netwerken ter beschikking voor de vragende partijen.*

De communicatie en samenwerking zijn tegelijkertijd ook verbeterd.

**Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*In het organisatieonderdeel 'Beleid en Ontwikkeling' zitten nu dus de poten 'Economie', 'Cultuur', 'Sociaal' en 'Ruimte'. In Ruimte zitten nog drie onderdelen. Er wordt zoveel mogelijk getracht om alle projecten die gedaan worden, te doen met de drie teams van Ruimte, van ontwerp tot en met beheer. De andere poten dienen soms ook betrokken te worden, en worden dan ook geïntegreerd in de aanpak van projecten.*

*Verder worden de kaders of structuurvisies ook interactief met de buitenwereld en de politiek ontwikkeld. Eenmaal vastgesteld, zijn dat de kaders waarmee gewerkt wordt. Na verkiezingen, in nieuwe coalitieperiodes, worden de fundamenteën van een dergelijke visie ook niet meer ter discussie gesteld. Integendeel, ze worden als uitgangspunt meegenomen.*

*Dat neemt niet weg dat er, als er een nieuwe coalitie aantreedt, een nieuw coalitieprogramma geschreven wordt. Maar als het gaat om interventies of wijzigingen in het beleid, dan wordt het ambtelijk apparaat ook vaak bevraagd en betrokken bij de discussies. Er wordt dan voor gezorgd dat de politieke ambities dicht liggen bij wat eerder werd uitgestippeld. Dat zit dan vaak op het niveau van de directies, maar de directie koppelt altijd terug met het management en ambtenaren. Het leveren van kwaliteit met het ambtelijk apparaat wordt ook altijd gewaardeerd door het bestuur. Als gevolg wordt het team dan serieus genomen wordt in hun ideeën en interventies.*

*De afstand tussen de politiek en het ambtelijk apparaat is relatief klein. Dat is ook historisch gegroeid. Het ambtelijk apparaat wordt ook serieus genomen door de politiek. Er zijn dan ook bijna dagelijks gesprekken tussen de wethouder en ambtenaren. Alleen zo groeit de onderlinge verstandhouding, en wordt duidelijk welke overwegingen mensen hebben.*

*Een ander voordeel is dat de organisatie politiek gezien altijd redelijk stabiel is gebleven. Er zijn altijd fracties, of politieke partijen die er in de vorige periode in zaten, en die in de nieuwe coalitieperiode terugkomen. Er is nooit een 180° omslag geweest qua politieke visie. Dat maakt dat je ook een bepaalde mate van continuïteit hebt.*

Ten slotte werd nog gepolst naar werksfeer en erkenning.

**René Hogerheijde – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 1997 – 2004**

*Er werd niet alleen gefocust op wat goed niet ging. Er waren verschillende soorten respons. Als de besluitvorming bij een moeilijk project was rondgekomen, dan kreeg je een compliment of een schouderklopje van raadsleden, wethouders of van de directeur.*

**Etienne Westbroek – Mobiliteitsambtenaar Maastricht 2004 – Nu**

*Er is wel een hoge werkdruk. Onlangs werd een werkbelevingsonderzoek gedaan. Het mobiliteitsonderdeel scoorde daar het slechtst van de gemeentelijke organisatie ten aanzien van werkdruk: er komt dan ook heel veel bij kijken. Tegelijkertijd scoort het team wel heel hoog ten aanzien van betrokkenheid en werksfeer. Werkdruk is één aspect, maar zorgen dat mensen in een goede sfeer kunnen werken met elkaar, is ook heel belangrijk.*

*Het is heel belangrijk dat het gevoel er is dat je gewaardeerd wordt. Anders houd je het niet vol bij hoge werkdruk. Als leidinggevende moet je gewaardeerd worden, maar ook waardering uiten. Een organisatie is vaak geneigd om in te zoomen daar waar het, en wat goed gaat als normaal te beschouwen. Daarom moet waardering voldoende worden uitgesproken. Dat beïnvloedt heel sterk de sfeer en betrokkenheid, en maakt ook dat mensen bereid zijn dat extra stapje te zetten.*

**Algemene indruk element 12**

Zoals bij 'Element 3: Leiderschap' al was omschreven, is de communicatie tussen de politiek en ambtenarij verbeterd in de jaren na de eeuwwisseling. Dit had te maken met de structurele herorganisatie binnen de gemeente zelf. Het positieve hieraan is dat het makkelijker is geworden om een integrale aanpak te hanteren bij het ontwikkelen van mobiliteitsbeleid. Niet alleen kunnen andere domeinen makkelijker betrokken worden, ook andere managers, de directie of politiek zit vaker mee aan de overlegtafel. Nadelig aan deze structuur, volgens Dhr. René Hogerheijde, is dat alle aparte projecten nu minder op elkaar zijn afgestemd in het grotere geheel, omdat de plannen tegenwoordig niet meer uitsluitend onder toezicht van de ambtenaren worden opgesteld.

Het wordt duidelijk dat ondanks het feit dat Maastricht nooit gebruik heeft gemaakt van een eigen kwaliteitsmodel, geen enkel element van het QMSMM volledig oningevuld bleef. Maastricht heeft dus door de jaren heen op een eigen manier de meeste van de elementen toegepast, zonder te beseffen dat ze delen van een bestaande QMS in toepassing bracht.





# Hoofdstuk 5

## Evolutieanalyse mobiliteitsbeleid

Nu alle gevonden informatie (uit de documentanalyse en de afgenomen interviews) verdeeld is over de twaalf elementen van het QMSMM, kan bestudeerd worden op welke vlakken en hoe het mobiliteitsbeleid van Maastricht is geëvolueerd tussen 1990 en 2014.

Aan de startsituatie (1994) en aan de eindsituatie (2014) van het mobiliteitsbeleid van Maastricht kan een QMSMM-score toegekend worden. Deze score geeft telkens aan in welke ontwikkelingsfase de stad zich op dat moment bevindt. Door beide scores na berekening te vergelijken, wordt duidelijk in welke mate de kwaliteit van het mobiliteitsbeleid over de loop van de jaren is afgenomen of toegenomen.

De scores worden toegekend aan het beleid door gebruik te maken van de QMSMM-vragenlijst (zie Bijlagen). Dit wordt gedaan aan de hand van vier stappen:

- Beantwoord alle vragen (per element) met een score van 0 tot 5 (zie figuur 21).
- Bereken de gemiddelde score van die vragen om de score van dat element te verkrijgen (zie tabel 10).
- Doe dit voor elk element zodat er twaalf scores verkregen worden (Deze noemen we gemakkelijkschulde de 'Deelscores').
- Neem het gemiddelde van die twaalf scores als totaalscore voor het mobiliteitsbeleid (Deze noemen we de 'Eindscore').

Score	Beschrijving
0	Geen bewijs/Niet actief op dit vlak/Er is geen informatie beschikbaar
1	Weinig bewijs/Er wordt gepland dit te gaan doen, of het wordt sporadisch gedaan/Er is schaarse informatie hierover
2	Er is bewijs/Dit wordt gedaan, of is al een aantal keer gedaan/Er is informatie met betrekking tot sommige gebieden hierover
3	Redelijk sterk bewijs/Dit wordt op een meer regelmatige basis gedaan of op meerder locaties/Er is goede informatie beschikbaar/We controleren of dingen op de juiste manier verlopen
4	Sterk bewijs/Dit wordt geïmplementeerd en regelmatig herbekeken op een systematische manier (en aangepast wanneer nodig)
5	Uitstekend bewijs/Er wordt op een systematische en innovatieve manier gewerkt en het levert goede resultaten (of meer innovatie) in vergelijking met andere organisaties

**Figuur 21: Niveaus op de ontwikkelingsladder (European Committee for Standardization 2009)**

Eerst zal een QMSMM-score toegekend worden aan het mobiliteitsbeleid van Maastricht voor de startsituatie 1994.

## 5.1 Scoretoekenning startsituatie (1994)

Het toekennen van de scores per vraag wordt gedaan op basis van de interpretatie van de gevonden informatie uit beleidsdocumenten, en de inzichten die de interviews hebben verschaft over het mobiliteitsbeleid van Maastricht.

Om een voorbeeld te geven van hoe de scoretoekenning in zijn gang gaat, wordt het proces voor 'Element 1: Maatschappelijke behoeften' (in 1994) weergegeven.

<b>Component 1 - Element 1: Maatschappelijke behoeften</b>	
<b>Vraag 1</b>	Zijn de mobiliteitsbehoeften van de stadsbewoners en bezoekers welbekend?
<b>Score: 1</b>	
Argumentatie:	In de startsituatie werd er niet adequaat gezocht naar de mobiliteitsbehoeften of mobiliteitsvraag van de bewoners van Maastricht. Er was schaarse informatie beschikbaar.
<b>Vraag 2</b>	Zijn de mobiliteitsbehoeften van specifieke doelgroepen welbekend? (kinderen, jongeren, bezoekers, ...)
<b>Score: 0</b>	
Argumentatie:	Neen, er werd nog geen gericht onderzoek gevoerd naar de mobiliteitsbehoeften van specifieke doelgroepen
<b>Vraag 3</b>	Wordt de ambitie van het mobiliteitsbeleid gecommuniceerd naar het brede publiek? (events, folders, artikels in de media)
<b>Score: 1</b>	
Argumentatie:	Ja, al werd deze informatie vooral beperkt tot artikels in de stadskrant. Het werd eerder sporadisch gedaan.
<b>Vraag 4</b>	Zijn wettelijke en organisatorische mogelijkheden voor actie en ondersteuning voldoende bekend?
<b>Score: 3</b>	
Argumentatie:	Ja, het opstellen van beleidsplannen en het kader dat gecreëerd werd door het GSB hielp met de sturing van mobiliteit. Het GSB ging gepaard met zelfevaluatie en was een stap in de goede richting.
<b>Vraag 5</b>	Betrekt de stad belanghebbenden en het brede publiek in de ontwikkeling van het mobiliteitsbeleid of in het ontwerp van diensten?
<b>Score: 2</b>	
Argumentatie:	Ja, maar niet systematisch of doelgericht. De mate van inspraak was laag, en meestal kregen de bewoners mobiliteitsplannen pas te zien als ze al volledig klaar waren voor uitvoering.
<b>Vraag 6</b>	Zijn op maat gemaakte acties beschikbaar gemaakt zodat besluitmakers, senior management en belanghebbenden bereikt en overtuigd kunnen worden van het mobiliteitsbeleid?
<b>Score: 2</b>	
Argumentatie:	Intern waren er al instrumenten beschikbaar voor de organisatie van overleg tussen de directie, de politiek en het management. De communicatie met belanghebbenden was minder op peil.
<b>Deelscore Element 1: 1,5</b>	

**Tabel 10: Voorbeeld van hoe de deelscore voor Element 1 toegekend wordt (European Committee for Standardization 2009)**

Per vraag wordt er dus op basis van de gevonden informatie een score toegekend, zodat uiteindelijk een gemiddelde score berekend kan worden voor het betreffende element. De scores van de elementen worden 'Deelscores' genoemd omdat ze uiteindelijk samen bijdragen tot de 'Eindscore' voor het mobiliteitsbeleid.

<b>Component 1: Beleid</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>2:</b> Beleid op papier	De visie voor beleid die men op papier zette was duidelijk en doordacht, en goedgekeurd door de directie en politiek. Ook werd er gekeken naar korte tot middellange termijnen voor mobiliteitsbeleid. Het document was echter nog niet voldoende gefundeerd op de behoeften van de bewoners naar de stad. De stad nam eerder een dirigerende dan een vragende positie aan.	<b>2</b>
<b>3:</b> Leiderschap	Er was besef van de nood aan een goede mobiliteit, en wat dat zou kunnen betekenen voor de stad. Er was dan ook een mobiliteitsteam dat instond voor de ontwikkeling van plannen en visies, onder toezicht van de mobiliteitsmanager die het team motiveerde en stimuleerde. De communicatie tussen deze manager en de hogere directie en politiek was echter nog niet wat het zou moeten zijn.	<b>2,4</b>

**Tabel 11: Deelscores startsituatie elementen 2 en 3**

<b>Component 2: Strategie</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>4:</b> Mobiliteitsprogramma	Het mobiliteitsplan was gekaderd in een structuurvisie, met duidelijke doelen gericht op verschillende vervoersmiddelen. Het belang van alternatieve modi (OV, langzaam verkeer) nam toe en werd vertaald in concrete maatregelen op korte tot middellange termijn. De bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad werd gezien als kwaliteit, en aan het eind van de periode werd verkeersmanagement al een eerste keer vermeld. Toch schoot de ontwikkeling van de plannen nog te kort in het mikken op duurzame mobiliteit in samenwerking met andere departementen. Ook ging er niet genoeg aandacht uit naar het verzekeren van haalbare en ook meetbare doelen. Er bestond nog geen monitoringsysteem dat concrete indicatoren of meetbare resultaten zou kunnen leveren om de progressie naar de doelstellingen te kunnen peilen.	<b>2,3</b>
<b>5:</b> Expertise	De mobiliteitsdienst was sterk in vakkennis en leverde dan ook sterk gedetailleerde plannen en visies die integraal met elkaar verweven waren. Vervolgens was er ruimte om verdere expertise op te doen via opleidingen of studiedagen. Ook waren er al innovatieve ideeën, denk aan de installatie van VRI om de instroom in Maastricht te kunnen doseren. De focus lag toen echter nog niet voldoende op het realiseren van duurzame mobiliteit door middel van zachte maatregelen. Er was te weinig 'know-how' op dat vlak, maar het concept mobiliteitsmanagement was toen ook nog zeer nieuw. Verder werden de plannen ook veelal achter 'gesloten deuren' opgesteld: er was te weinig ruimte voor communicatie rond het proces, zowel met de buitenwereld als intern.	<b>2,6</b>
<b>6:</b> Partners	Het inhuurbudget voor het inschakelen van onderzoeksbureaus was niet bijster groot. Grote onderzoeken werden ingekocht, maar kleinere onderzoeken en inhoudelijke plannen werden zelf gerealiseerd. Ook met transportbedrijven bestonden er afspraken. Met partners werden heldere afspraken gemaakt en men verwachtte een kwaliteitsvolle bijdrage.	<b>2,3</b>

<b>7:</b> Budget	Voor het implementeren van de mobiliteitsplannen werd elk jaar een vast budget voorzien. Dit werd gependeed, maar men hield altijd een bepaald bedrag over voor de meer 'flexibele' mobiliteitsmaatregelen. Voor de evaluatie en monitoring van de maatregelen werd niet expliciet geld voorzien. Er werd gebruik gemaakt van verschillende kanalen om aan geld te geraken: zo werd er aan cofinanciering gedaan en steunde men op de overheid voor subsidies bij het implementeren van plannen.	<b>2</b>
---------------------	--	----------

**Tabel 12: Deelscores startsituatie component 2**

<b>Component 3: Implementatie</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>8:</b> Mobiliteits- maatregelen	Mobiliteitsmaatregelen werden veelal beperkt tot infrastructurele maatregelen om het gedrag van verkeer te sturen. Er was bovendien weinig samenhang tussen de verschillende projecten die men deed. Verder bestonden er weinig informatiekanalen om het draagvlak voor alternatieve modi te vergroten. Mobiliteitsmanagementmaatregelen zoals het promoten van telewerken, carsharen, huurfietsen, enzovoort... waren ook nog niet aan de orde.	<b>1,4</b>
<b>9:</b> Faciliterende Maatregelen	De ontwikkeling van een goed OV was van belang: hoogwaardige OV-knooppunten en flexibel OV waren belangrijk. Ook werd er gedacht aan de herorganisatie van parkeren: het duurder maken van parkeertarieven in de binnenstad, en het voorzien van P+R in de randstad. Ook een PRIS moest er komen, om verkeer naar beschikbare parkeerplaatsen te leiden.	<b>1,8</b>

**Tabel 13: Deelscores startsituatie component 3**

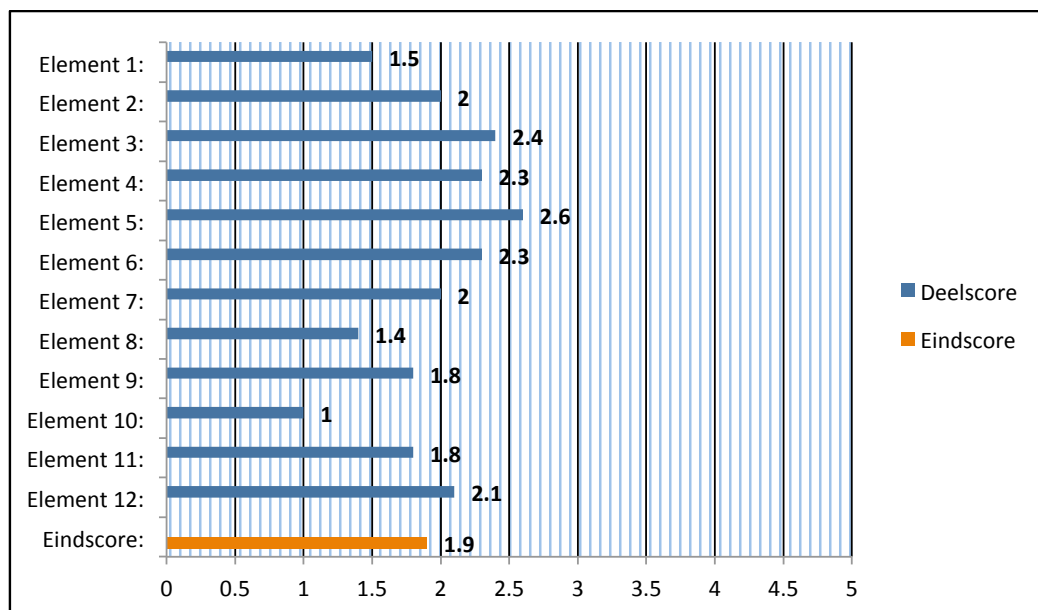
<b>Component 4: Monitoring en Evaluatie</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>10:</b> Maatschap- pelijke resultaten	Een monitoringssysteem stond nog niet op punt. Naast incidentele metingen en onderzoeken (ingekocht of zelf uitgevoerd) was er dus geen monitoring en evaluatie van mobiliteitsgedrag of evaluatie van de effecten van mobiliteitsmaatregelen. Er werden wel visies met doelstellingen opgesteld, maar deze doelstellingen werden niet concreet geëvalueerd. Er was wel voldoende 'know-how' om dit alles te meten, maar die werd nog niet actief gebruikt. In het kader van het GSB werd wel al eens gepolst naar de leefbaarheid en de veiligheid in de stad. Verder werden gegevens die verkregen werden uit onderzoek wel actief als input gebruikt voor het ontwikkelen van nieuwe visies, plannen, en doelstellingen.	<b>1</b>
<b>11:</b> Feedback partners	De verkregen resultaten, werden besproken met het mobiliteitsteam. Nieuwe plannen die daaruit voortvloeiden werden dan gepresenteerd aan directie of politiek. Verder werd er gebruik gemaakt van bijvoorbeeld de stadskrant om de goede resultaten van mobiliteitsbeleid of -maatregelen te tonen aan het publiek. De interne communicatie over het algemeen bleef vooral beperkt tot de horizontale richting. Verticale communicatie was minder frequent. Stakeholders en partners werden voorzien van relevante informatie.	<b>1,8</b>

<b>12:</b> Management evaluatie	Het mobiliteitsteam werd wel degelijk geëvalueerd, op vaste intervalltijden. De resultaten uit deze evaluaties werden gebruikt om het proces rondom de ontwikkeling van mobiliteitsbeleid te monitoren en te verbeteren. De kwaliteit die geleverd moest worden was dus van belang. Verder werd er ook naar andere 'best practices' gekeken om bij te leren over mobiliteit. Resultaten van deze evaluaties werden echter niet met het publiek gedeeld, noch kon in die periode gezegd worden dat de stad een voorloper was op het vlak van mobiliteitsmanagement.	<b>2,1</b>
---------------------------------------	--	------------

**Tabel 14: Deelscores startsituatie component 4**

Eindscore op de ontwikkelingsladder: 1,9

De eindscore verkregen voor het mobiliteitsbeleid in Maastricht voor de startsituatie (1994) is **1,9**. Deze score wil zeggen dat de stad zich in die tijd bijna in '**Ontwikkelingsfase 2 - Projectgericht beleid**', bevond. Dit is een geloofwaardig resultaat want de stad had inderdaad al een goed uitgestippelde visie voor mobiliteit, maar trachtte dit voornamelijk in te vullen met aparte, geïsoleerde mobiliteitsprojecten (denk aan het Raamplan van 1992 dat uit individuele projecten en deelplannen bestond). De inspanningen om aan een integrale mobiliteitsaanpak te werken waren nog te laag, mobiliteit was een domein op zich, dat nog te onafhankelijk te werk ging.



**Figuur 22: Scoregrafiek per element van het QMSMM, in 1994**

Al bij al was dit al een behoorlijke score, maar de stad schoot in die tijd nog te kort op een aantal vlakken:

- Er werd niet voldoende gepeild naar de behoeftes van de Maastrichtenaars. Als gevolg kon deze informatie niet gebruikt worden als input voor nieuwe mobiliteitsvisies en -plannen;
- De bevolking werd ook niet actief betrokken bij het ontwikkelen van mobiliteitsbeleid en plannen maar werd meestal achteraf pas ingelicht. Deze aanpak miste de kans om maatschappelijk draagvlak te creëren voor plannen en projecten, en resulteerde soms zelfs in weerstand tegen plannen;
- Er bestond geen systeem om data betreffende parkeren, verkeersintensiteiten, wachtrijen en andere te verzamelen in de stad. Concrete informatie om de effecten van mobiliteitsmaatregelen na te gaan, werd maar in geringe mate verzameld;
- Er werd vooral gesteund op aparte, infrastructurele maatregelen om gedrag te veranderen: de implementatie van zachte maatregelen was nog niet erg ontwikkeld;
- De interne communicatie was goed maar te beperkt, het mobiliteitsteam werkte nogal geïsoleerd aan plannen en visies.

Tegelijkertijd was de stad wel goed bezig op andere vlakken:

- De plannen en visies die werden uitgeschreven waren duidelijk en helder, keken toen al tien jaar verder, en waren goedgekeurd door de politiek en directie zodat een gezamenlijke ondersteuning bestond;
- Informatie die voortvloeide uit (incidentele) onderzoeken werd als input gebruikt voor nieuwe plannen en visies;
- Het GSB, dat vooral betrekking had op werk, leefbaarheid, onderwijs, veiligheid, en zorg, gaf de aanzet voor het inpassen van mobiliteitsplannen in het gehele plaatje;
- De samenwerking met corporaties, marktpartijen en andere overheden in combinatie met een coherente sturing gaf een grote impuls aan de uitwerking van projecten.
- Ook waren er al vooruitstrevende ideeën zoals parkeermanagement, het PRIS, en toeritdosering om het verkeer beter te leren managen;
- Er werd ingezet op kwaliteit en daarom moest het mobiliteitsteam kwaliteitsvol werk kunnen leveren.

Over het algemeen lijkt het erop dat de stad een goed idee had waar het naartoe wilde, maar nog niet precies wist met welke instrumenten deze doelen gerealiseerd zouden moeten worden.

## 5.2 Relevante tussentijdse beleidsontwikkelingen

Het mobiliteitsbeleid van Maastricht is geëvolueerd in de toepassing van alle elementen uit het QMSMM. Toch zijn er een aantal elementen waarin Maastricht grotere groeispurten heeft gemaakt. De beleidsontwikkelingen die in de periode tussen 1994 en 2014 het meest hebben bijgedragen aan de verbetering van de stedelijke mobiliteit worden hieronder opgelijst.

Deze beleidsontwikkelingen kunnen onderverdeeld worden in ontwikkelingen die bijgedragen hebben tot de creatie van een maatschappelijk draagvlak (tabel 15), en tot organisatorische ontwikkelingen die ook hebben geleid tot meer kwalitatieve mobiliteit (tabel 16).

### 5.2.1 Draagvlakcreatie

Door de jaren heen heeft Maastricht allerlei dingen ondernomen om meer ruimte te creëren voor burgerparticipatie en de creatie van een maatschappelijk draagvlak.

<b>Beleidsontwikkelingen op het gebied van draagvlakcreatie</b>	
<b>Jaartal</b>	<b>Beschrijving</b>
<b>2002:</b> Burgerjaarverslag Art. 170 Gemeentewet	Door de invoering van een nieuwe gemeentewet is het voortaan verplicht om jaarlijks te rapporteren over het handelen van de gemeente. In dit document wordt er inzage gegeven in wat de gemeente heeft uitgevoerd in het afgelopen jaar, en wordt de bevolking sterk aangemaand om aan burgerparticipatie te doen.
<b>2005:</b> Bureau Buurtgericht Werken	Door jaarlijks een buurtmonitoring uit te voeren, kan er een beeld gevormd worden van 'wat er leeft' in de buurten en wijken. Buurtcoördinatoren en wijkteams helpen daarbij. Verder kunnen buurtkaders aangesproken worden in verband met plannen die invloed hebben op die bepaalde buurt. Zo beginnen de buurten ook meer te 'bestellen' aan de overheid en worden de wensen van de bevolking duidelijker.
<b>2008:</b> Maastrichtse (Stads)Panel	Het is mogelijk voor iedere bewoner van Maastricht zich in te schrijven als lid van het Stadspanel. Als de mening van de bevolking getoetst moet worden over een bepaald thema, kan Maastricht een vragenlijst sturen naar elk lid van dit panel om zo een representatieve uitspraak te krijgen over de mening van de bevolking betreffende dat thema.
<b>Algemeen:</b> Betrekken van bevolking	Verder is Maastricht ook steeds sterker geworden in het presenteren van plannen en projecten aan de bevolking, investeerders, en andere partners. Denk aan het installeren van infomarkten. Dit is noodzakelijk om een begrijpbare en transparante houding aan te kunnen nemen tegenover de buitenwereld.
<b>Algemeen:</b> Procesbeheersing & communicatie	Ten slotte worden de processen rondom plannen of projecten ook beter beheerst. Er wordt tijdig en zorgvuldig gecommuniceerd over het beleid zodat op de juiste manier omgegaan kan worden met publieke weerstand tegen plannen of projecten.

**Tabel 15: Relevante beleidsontwikkelingen betreffende draagvlakcreatie**

Deze zaken worden geacht een goede evolutie te zijn voor de vergroting van het maatschappelijk draagvlak, het vinden van partners voor projecten, en het kunnen implementeren van kwaliteitsvolle mobiliteitsmaatregelen.



## 5.2.2 Organisatorische evolutie

Daarnaast hebben ook een aantal organisatorische ontwikkelingen plaatsgevonden, die de kwaliteit van het beleid en de daaruit resulterende mobiliteit hebben verhoogd.

<b>Organisatorische beleidsontwikkelingen</b>	
<b>Jaartal</b>	<b>Beschrijving</b>
<b>1994:</b> GroteSteden-Beleid	Het GroteStedenBeleid, opgericht om de grote steden te helpen met hun problemen, heeft geholpen om mobiliteit in het grotere geheel te kaderen. Mobiliteit, onlosmakelijk verbonden met andere domeinen, krijgt zo extra sturing. Verder maakt het GSB redelijk wat geldelijke middelen beschikbaar.
<b>2002:</b> Verzamelen van verkeersdata	Het verzamelen van verkeersinformatie is handig voor het monitoren van de verkeerssituatie in en rond de stad. Dynamisch verkeersmanagement, het monitoren van het verkeersgedrag op het netwerk, en duidelijke afspraken met externe partners leveren verkeersdata die gebruikt kunnen worden als input voor nieuwe mobiliteitsplannen.
<b>2006:</b> Integratie beleid en communicatie	De herstructurering van de gemeentelijke organisatie heeft geleid tot een systeem waarin er makkelijkere verticale en horizontale communicatie bestond. De samenwerking tussen de verschillende beleidsdomeinen, en de communicatie tussen de ambtenarij en de politiek wordt versterkt.
<b>2011:</b> Sociaal en Fysiek	Het sociale aspect wint aan belang in mobiliteitsbeleid: sociale en fysieke maatregelen in combinatie gebruiken (lees: 'zachte' en 'harde' ingrepen) leidt tot betere resultaten. Dit inzicht creëert ook draagvlak voor meer mobiliteitsmanagement in de toekomst.
<b>2011:</b> Sturing van bovenaf	<i>Beter Benutten</i> , een initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu neemt <i>Maastricht Bereikbaar</i> op in haar programma. Zo krijgt Maastricht Bereikbaar nog een partner erbij die kan helpen met het ontwikkelen van doelen, projecten en het uitwisselen van informatie.
<b>Algemeen:</b> Continuïteit van het mobiliteitsbeleid	De continuïteit van het mobiliteitsbeleid is van groot belang. Het duurt jaren om een visie te implementeren via concrete plannen en projecten, en daarom is het essentieel dat deze visie nooit drastisch verandert. De continuïteit van het beleid wordt verzekerd doordat de ambtenarij heeft gewaakt over de stabiliteit en kwaliteit van de mobiliteitsvisie. Politieke invloed heeft de uitgestippelde visie nooit drastisch veranderd.
<b>Algemeen:</b> Samenwerken om doelen te bereiken	Partnerships zijn zeer belangrijk geweest om verschillende mobiliteitsprojecten te realiseren. Alleen door goede afspraken te maken en samen naar een gemeenschappelijk doel te werken kunnen grootse projecten waargemaakt worden. Één voorbeeld is de partnerorganisatie <i>Maastricht Bereikbaar</i> , die werd opgericht om het gedrag van pendelaars te sturen. Er werd ingezet op slim reizen om zoveel mogelijk verkeer uit de spits te halen. In dit kader werden projectorganisaties opgericht, handige platforms die de communicatie en samenwerking tussen partners sterk verbeteren.

**Tabel 16: Relevante beleidsontwikkelingen in het organisatorische handelen**

Ook deze ontwikkelingen hebben bijgedragen in het realiseren van hoogwaardige stedelijke mobiliteit.

## 5.3 Scoretoekenning eindsituatie

In dit volgende onderdeel worden opnieuw scores toegekend per element van het QMSMM, dit keer voor het huidige mobiliteitsbeleid van Maastricht. Ook hier wordt weer gekeken naar hoe elk element wordt ingevuld door het beleid, en wordt een score toegekend op basis van de vragenlijsten van het QMSMM (zie Bijlagen).

<b>Component 1: Beleid</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>1:</b> Maatschappelijke behoeften	Tegenwoordig gaat er veel meer aandacht uit naar de bewoners van Maastricht: jaarlijks wordt er aan buurtmonitoring gedaan om te peilen hoe het zit met de sociale cohesie en de algemene leefbaarheid in de buurten. Er worden enquêtes gestuurd naar het Stadspanel om naar de meningen te peilen over bepaalde thema's; projecten worden aangepast op basis van (digitale) inspraak; mobiliteitsbeleid wordt gecommuniceerd naar de buitenwereld. Verder wordt er ruimte gecreëerd om externen (de maatschappij, burgers, het bedrijfsleven, andere actoren) hun ideeën te laten uiten, en deze te verknopen tot een geheel. Dit alles doet dienst als input voor visies en plannen. Toch kan er nog meer gedaan worden: specifiek en systematisch mobiliteitsonderzoek bij de bevolking kan informatie opleveren over de modal split, gebruikte routes, mobiliteitsgedrag, de bereikbaarheid van de stad, enzovoort. Ook de mobiliteitsbehoeften uit verschillende segmenten van de bevolking (bezoekers, senioren, jongeren, ...) kunnen zo aan het licht gebracht worden.	<b>3,7</b>
<b>2:</b> Beleid op papier	Bij het ontwikkelen van visies worden alle relevante domeinen betrokken: Sociaal, Economie, Cultuur, ... . Het document wordt in samenspraak met de politiek en directie ontwikkeld, waardoor er ook intern draagvlak is voor het mobiliteitsbeleid. Informatiemarkten worden georganiseerd rond de ontwikkeling van plannen om bewoners te betrekken en verdere input te verzamelen. Verder worden er concrete en meetbare doelen opgesteld, zodat de progressie naar een doel in de toekomst ook daadwerkelijk gemeten kan worden.	<b>3,8</b>
<b>3:</b> Leiderschap	Er is telkens één bestuurlijke en één ambtelijke opdrachtgever verantwoordelijk voor het uitvoeren van een taak. Het is dan aan de leiding om het verloop van de opdracht te monitoren en te ondersteunen. Daarbij wordt altijd gezorgd voor interne afstemming en schuiven ook andere beleidsdomeinen mee aan tafel. Er is veel communicatie, zowel horizontaal als verticaal, en de mobiliteitsmanager wordt vaak geraadpleegd en betrokken bij beslissingsprocessen.	<b>3,8</b>

**Tabel 17: Deelscores eindsituatie component 1**

<b>Component 2: Strategie</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>4:</b> Mobiliteitsprogramma	Het mobiliteitsprogramma wordt in samenwerking met andere beleidsdomeinen ontwikkeld en ook horizontaal en verticaal afgestemd. Het beschrijft verschillende multimodale mobiliteitsmaatregelen die effect moeten hebben op korte, middellange en lange termijn. Er wordt dan ook gebruik gemaakt van concrete doelen die gehaald moeten worden, die bewezen kunnen worden met behulp van indicatoren (zie element 6 in hoofdstuk 4).	<b>3,4</b>
<b>5:</b> Expertise	Gegeven de omslag die de organisatie maakt, van eerder een inhoudelijke aanpak naar het managen van processen rondom plannen en projecten, wordt er veel ingezet op de competenties van het mobiliteitsteam. Het wordt belangrijk gevonden goed samen te kunnen werken, integraal te denken, en te communiceren met collega's en de buitenwereld. De beschikbare competenties van het team worden dus in kaart gebracht en ingezet waar nodig. Verder kan er gewonnen worden aan vakkennis door het bestuderen van andere 'best practices', door opleidingen te volgen of seminars bij te wonen.	<b>3,8</b>
<b>6:</b> Partners	Tegenwoordig zet Maastricht in op de actieve medewerking, inbreng en betrokkenheid van belangrijke ontwikkelingspartners zoals woningstichtingen, PPS-partners en bedrijven, om te slagen in haar ambities. Ook regionale samenwerking wordt vereist voor zakelijke en effectieve interactie tussen overheden onderling en tussen overheden en private partijen. Om de samenwerking vlotter te doen verlopen zijn er projectbureaus opgericht waar vertegenwoordigers uit alle betrokken partijen samenkomen en overleggen. Zo verloopt de communicatie beter en kunnen er afspraken gemaakt worden in verband met kwaliteitseisen, financiering, en het uitwisselen van informatie.	<b>4</b>
<b>7:</b> Budget	Naarmate er meer tijd vrijgemaakt werd voor procesmanagement wordt er ook meer geld besteed aan het inkopen van onderzoek, consultatie, en inhoudelijke vakkennis. Geld wordt vrijgemaakt voor mobiliteit, communicatie, en uitbestedingen. Verder komt er geld ter beschikking via private investeerders of subsidies van overheden zoals de Rijksoverheid of de Europese Commissie.	<b>3,4</b>

**Tabel 18: Deelscores eindsituatie component 2**

<b>Component 3: Implementatie</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>8:</b> Mobiliteitsmaatregelen	Naast de infrastructurele werken zoals het autoluw maken van de stad, de bouw van de Hoge brug, het voorzien van parkeergarages, enzovoort... slaat de pendel nu door naar 'zachte' mobiliteitsmaatregelen. Dynamisch verkeersmanagement zoals het PRIS is van belang, campagnes voor pendelaars worden gevoerd, mobiliteitsscans voor bedrijven worden aangeboden, een autodeelservice werd gestart, en nu bestaat ook <i>Beter Benutten Maastricht Bereikbaar</i> (zie element 6 in hoofdstuk 5 voor meer informatie).	<b>3,3</b>

<b>9:</b> Faciliterende Maatregelen	De OV-as werd verlegd en fietsenstallingen werden aangelegd in de stad. Piekbussen worden ingezet op drukke dagen en er wordt gestreefd naar een steeds beter fietsnetwerk. Verder wordt de toerittendosering gemonitord en geëvalueerd, en het parkeertarievensysteem met P+R wordt verder uitgewerkt.	<b>3,3</b>
---	---	------------

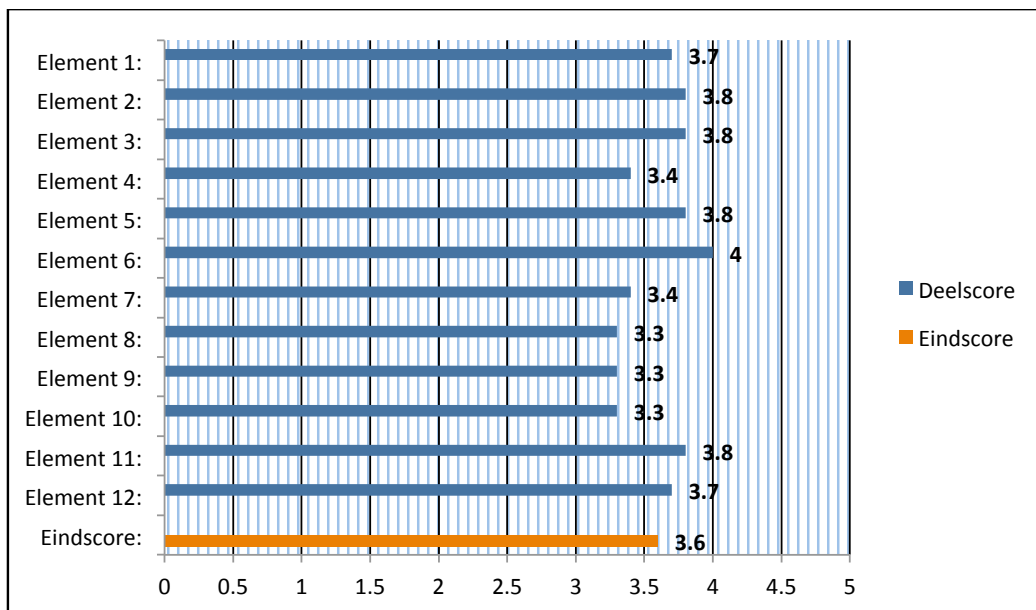
**Tabel 19: Deelscores eindsituatie component 3**

<b>Component 4: Monitoring en Evaluatie</b>		
<b>Element</b>	<b>Argumentatie</b>	<b>Score:</b>
<b>10:</b> Maatschappelijke resultaten	Er zijn altijd monitorsystemen actief vanuit verschillende delen van de organisatie. Zo wordt dynamisch verkeersmanagement en verkeersafwikkeling gemonitord en geëvalueerd. Ook het verkeersgedrag en de verkeersgroei wordt in de gaten gehouden. Na het uitvoeren van projecten wordt er ook gekeken naar welk effect die uitvoering heeft gehad op de mensen (sociaal, economisch, fysiek). Deze data kunnen dan gebruikt worden als input voor nieuwe beleidsprocessen. Verder wordt de leefbaarheid in de buurten onderzocht, gepeild naar de veiligheid in de stad via het Stadspanel, en wordt de bereikbaarheid en verkeersintensiteit gemeten bij grote infrastructuurprojecten. Nog niet alles wordt systematisch gemeten: regelmaat in de metingen van bereikbaarheid en intensiteiten verspreid over de gehele stad, kan nuttig zijn. Ook wordt er gekeken naar de effecten van projecten, maar niet hoe tevreden de bevolking nu precies is met de uitvoering van het project. Als er een tevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd, is dat eerder incidenteel dan projectmatig.	<b>3,3</b>
<b>11:</b> Feedback partners	De communicatie van resultaten naar het brede publiek is versterkt in de samenwerking BBMB. In dit kader worden ook stakeholders en andere partners frequenter ingelicht. De installatie van de projectbureaus draagt hier een steentje bij. Ten slotte wordt ook de stadsorganisatie up-to-date gebracht van ontwikkelingen en resultaten van projecten.	<b>3,8</b>
<b>12:</b> Management evaluatie	De organisatiestructuur is door de jaren heen veranderd in een breder en minder horizontaal model. De communicatie tussen de verschillende domeinen, en de top-down communicatie is verbeterd. In het schakelpunt van 'dirigerende' naar 'luisterende' overheid is meer een netwerkorganisatie tot stand gekomen. De buitenwereld is kritischer geworden, dus communicatie en het creëren van een draagvlak is de focus. De ambtenarij faciliteert en monitort daarbij het plannings- en besluitvormingsproces. Het sociale aspect won aan belang en wordt in combinatie met fysieke maatregelen gebruikt om meer effectieve maatregelen door te voeren. Verder wordt de continuïteit van het beleid gegarandeerd door samen te werken aan plannen en ze altijd te toetsen aan de eerder ontwikkelde visies.	<b>3,7</b>

**Tabel 20: Deelscores eindsituatie component 4**

## Eindscore op de ontwikkelingsladder: 3,6

De eindscore voor het huidige mobiliteitsbeleid in Maastricht is **3,6**. Dit is net geen verdubbeling van de score die de stad 15 jaar geleden behaalde. Met deze score belandt de stad halfweg in '**Ontwikkelingsfase 4 - Stysteemgericht beleid**'. Ook dit lijkt een redelijk accurate benadering: er zijn data beschikbaar voor evaluatie, al worden die niet altijd systematisch verzameld. Ook is er een duidelijke evolutie naar meer geïntegreerde projecten, en wordt er gefocust op revisie, hernieuwing en verbetering. Er is professionele en harmonieuze samenwerking binnen het mobiliteitsteam, en tussen partners bestaan er bindende, geschreven afspraken.



**Figuur 23: Scoregrafiek per element van het QMSMM in het jaar 2014**

Maastricht behaalt zulke resultaten omdat ze goed scoort op verschillende vlakken:

- Er wordt veel meer gefocust op wat er leeft bij de bewoners in de stad. Dit wordt gedaan aan de hand van buurtmonitoring, buurtkaders, en het stadspanel. De overheid stelt zich meer als 'luisterend' orgaan op en heeft een beter idee van wat 'er leeft' in de bevolking;
- Ook wordt de bevolking meer en meer betrokken bij de ontwikkeling van plannen, en niet enkel meer achteraf. Inspraak is mogelijk gedurende de ontwikkeling van plannen en heeft al vaker geleid tot de aanpassing van plannen;
- De bevolking wordt actief aangemoedigd om te participeren in het beleid: er wordt gevraagd om hun stem te laten horen zodat er rekening gehouden kan worden met hun wensen;
- Er staan monitorsystemen op punt om mobiliteitsdata te verzamelen in de stad. Dynamisch verkeersmanagement wordt nauwkeurig gemonitord en gestuurd. Afspraken met partner Q-Park levert dan weer kwaliteitsvolle data op in verband met parkeerbehoeften;
- Mobiliteitsmanagement is erkend en wordt toegepast in BBMB om de bereikbaarheid van de stad te garanderen zonder grote infrastructurele

maatregelen door te voeren. Campagnes, financiële maatregelen, en het aanbieden van OV-passen zijn maar enkele van de 'zachte' methodes die gebruikt worden;

- De herorganisatie van de overheid heeft geleid tot een betere communicatie, intern en extern. Daarmee is ook de samenwerking met partners verbeterd met de jaren. Afspraken worden gemaakt en overleg wordt gepleegd in projectorganisaties, zoals voor de A2 of de Noorderbrug;
- De integrale aanpak vanuit verschillende domeinen is van belang, en er wordt moeite gedaan om de ideeën van bedrijven, bewoners en verenigingen te includeren in het ontwikkelen van een visie.

Een aantal punten waar nog aan gewerkt kan worden in Maastricht zijn:

- Nog niet alles wordt systematisch gemeten. Zo wordt bereikbaarheid incidenteel, of enkel bij grote projecten, gemeten. Beter zou zijn een systeem te ontwikkelen dat de bereikbaarheid van meerdere delen van de stad systematisch meet. Dat kan via enquêtes of andere methoden;
- Meer cijfergegevens in verband met mobiliteit kunnen vrijgegeven worden aan het publiek. Zo ziet men de resultaten van het mobiliteitsbeleid en wordt er nog meer draagvlak gecreëerd voor het beleid en toekomstige plannen;
- Er wordt niet, of enkel incidenteel, gepeild naar de tevredenheid van de bewoners over bepaalde mobiliteitsmaatregelen. Als er eerst maatschappelijke vraag was naar bepaalde ingrepen, is de bevolking er dan ook tevreden mee na de uitvoering ervan?
- Ook kan het nuttig zijn na te gaan in welke mate de bevolking op de hoogte is van mobiliteitsmanagement en duurzame mobiliteit. Hoe geëduceerd is de bevolking op het gebied van mobiliteit? Dient duurzame mobiliteit al vroeg aan de man gebracht te worden via basisonderwijs?
- De digitale toegankelijkheid of communicatie kan beter: er bestaan meerdere websites over Maastricht en dit zou beter verweven kunnen worden tot één samenhangend, meer overzichtelijk geheel.  
Zie de site [www.maastrichtbereikbaar.nl](http://www.maastrichtbereikbaar.nl) voor een voorbeeld van meer simplistische, maar ook gebruiksvriendelijkere site. Vuistregel: hoe minder links er zijn waar men op kan klikken, hoe overzichtelijker.

Duidelijk is dat de stad in de afgelopen jaren grote stappen heeft gezet in de verbetering van het mobiliteitsbeleid. Er zijn meer instrumenten ontwikkeld om gericht toe te werken naar vooropgestelde doelen. Zo wordt het beleid meer voorbereid, afgetoetst, onderbouwd en voortgezet dankzij goede communicatie binnen de organisatie en met de buitenwereld.

De groei van een stad en haar mobiliteitsbeleid is een proces. Simpelweg een paar nieuwe instrumenten implementeren zal niet meteen een beter beleid en betere mobiliteit opleveren. Het evolutieproces naar kwaliteitsvolle mobiliteit is langzaam, een leerproces dat niet geforceerd kan worden. Het is een cyclus van vallen en opstaan.

## 5.4 Kwantitatieve evaluatie

Ten slotte is er nog gekeken naar objectieve cijfers die kunnen wijzen op een trendevolutie in Maastricht, om de groei naar een kwalitatieve mobiliteit ook cijfermatig te kunnen ondersteunen. Gegevens over de bereikbaarheid of de mobiliteitsveiligheid van de stad waren echter niet beschikbaar. Verder lagen gevonden modal split-gegevens over de stad te ver uit elkaar (1993 en 2008) om er een geloofwaardige interpretatie aan te geven. Andere modal split-gegevens werden niet gevonden.

Wel was er informatie over de gemeten leefbaarheid van de stad gedurende verschillende jaren.

	<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Totaalscore Leefbaarometer	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief

Te zien is dat Maastricht elk jaar beter scoort dan het landelijk gemiddelde qua leefbaarheid. Aangezien de landelijke leefbaarheidsscore al relatief hoog ligt, wijst dit uit dat deze scores een behoorlijke prestatie zijn voor Maastricht. Jammer genoeg wordt niet aangegeven hoe ver de score boven het landelijke gemiddelde ligt, dus kan daarover geen trendevolutie geschat worden.

Verder werd in element 10 in hoofdstuk 4 duidelijk dat het aantal geregistreerde ongevallen sterk was gedaald in de jaren 2000 tot 2012 ondanks een langzame maar zekere groei in gemotoriseerd verkeer. Dit kan te maken hebben met verschillende mobiliteitsmaatregelen die werden doorgevoerd: het autoluw maken van de stad, bestendigen van het OV en de fiets, en de uitwerking van het parkeerplan.

# Hoofdstuk 6

## Vergelijking met andere steden

De studie van Maastricht toont aan hoe haar mobiliteitsbeleid elk element van het QMSMM invult. Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk hebben de ontwikkelingen die het meest hebben bijgedragen aan de verbetering van de mobiliteit in Maastricht vooral te maken met het creëren van draagvlak en met de organisatie van het mobiliteitsbeleid.

Dragen de beleidsontwikkelingen die in Maastricht goede resultaten opleverden ook in andere steden bij tot de toename van hoogwaardige mobiliteit?

Om een perfect idee te krijgen over hoe het mobiliteitsbeleid van andere steden is geëvolueerd doorheen de tijd, zou het onderzoek beschreven in deze thesis opnieuw moeten uitgevoerd worden per gekozen stad. Binnen het tijdsbestek van één enkele masterthesis is dit echter onbegonnen werk, maar het zou het onderwerp kunnen zijn voor volgende masterthesissen.

### 6.1 Toetsen van de beleidsaanpak aan gevalstudies

Succesverhalen van andere steden inzake mobiliteit kunnen bestudeerd worden om te achterhalen of zij ook mobiliteitsaanpakken gehanteerd hebben zoals in Maastricht, en of deze aanpak ook bij hen tot successen heeft geleid.

#### 6.1.1 Het betrekken van actoren en creëren van draagvlak

Zoals zichtbaar bij Maastricht is het essentieel geweest de buitenwereld te betrekken bij het ontwikkelen van mobiliteitsplannen en -visies. De bewoners worden geconsulteerd, maar ook bedrijven en andere belanghebbenden mogen met ideeën komen over de toekomstige stadsmobiliteit. Het voortdurend leveren van informatie over de stadsmobiliteit, door gebruik te maken van allerlei verschillende communicatiekanalen, helpt bij het creëren van maatschappelijk draagvlak voor de implementatie van mobiliteitsplannen.

In dit onderdeel zal worden getoetst of het creëren van draagvlak en het betrekken van de bevolking ook in andere steden heeft bijgedragen tot de acceptatie van mobiliteitsmaatregelen. In de onderstaande gevalstudies is te lezen hoe groot het belang is van burgerparticipatie en het betrekken van de bevolking bij het planningsproces, om tot de succesvolle implementatie van mobiliteitsplannen te kunnen leiden.



## **Bristol [UK]**

De stad Bristol wil een koolstofarme stad zijn. Daarvoor wil ze de bevolking inspraak geven bij het tot stand brengen van een duurzame toekomst. Daarvoor creëerde Bristol de "Future Bristol"-website waarop ze twee toekomstscenario's voorstelt en haar inwoners de mogelijkheid geeft om te stemmen op de te treffen maatregelen. De website ligt aan de basis van een aantal andere activiteiten om verschillende bevolkingsgroepen in de hele stad aan te spreken. Bristol wil op een aangrijpende manier over de verschillende alternatieven communiceren, zonder een bepaald alternatief naar voren te schuiven.

De "Future Bristol"-website, van illustraties voorzien door een plaatselijke kunstenaar, presenteert twee verschillende scenario's (X en Y) voor een koolstofarm Bristol tegen 2050. De website bevat samenvattingen van ideeën over duurzaamheid, en geeft bezoekers toegang tot meer literatuur en de mogelijkheid om te stemmen of het goede of slechte ideeën zijn.

Inwoners worden op verschillende manieren aangezet om de website te bezoeken: door bezoekers op plaatselijke evenementen en festivals erover aan te spreken, door promotie te voeren en te netwerken via sociale media, door gerichte schoolbezoeken en studentenprojecten, door de website op te nemen in een burgerjournalisme project op een lokale radiozender en via "hot spots" doorheen de stad.

De populairste ideeën zijn die van Scenario Y, dat een meer lokale en duurzame toekomst voorstelt, maar wel de grootste veranderingen in Bristol vereist als het zou worden uitgevoerd. Zeer populaire maatregelen i.v.m. mobiliteit waren: duurzame scheepvaart in de haven van Bristol, de hogesnelheidstrein, trams en snelle transitbussen.

Fietsen en wandelen werden, zowel online als offline, nadrukkelijk in de discussies vermeld als belangrijke, noodzakelijke en verkieslijke wijzen van verplaatsing om verkeerscongestie en vervuiling te beperken en de stedelijke levenskwaliteit te verbeteren.

De algemene indruk is dat het gebruik van digitale en sociale media zeer effectief is en dat de reacties op de website overweldigend positief zijn. De boodschap van de campagne aanpassen om ze zo toegankelijk en inclusief mogelijk te maken is ook belangrijk: laten merken dat één bepaalde levenswijze, voorkeur of opinie slechter is dan een andere wordt nauwgezet vermeden (Eltis 2014).

Duidelijk is dat Bristol de mening wil horen van haar bevolking, net zoals Maastricht haar stadspanel raadpleegt om naar meningen te peilen over bepaalde thema's. Dit gaat gepaard met veel promotie en een heldere communicatie. Het is van belang om de bevolking aan te spreken en een mening te vragen, zodat er later draagvlak zal zijn voor de ontwikkelde mobiliteitsplannen: ze hebben er namelijk zelf voor gekozen.

**Kernelementen:** burgerparticipatie, communicatie, een visie voor de stad

## **Houten [NL]**

De stad Houten is bekend voor zijn inrichting die wandelen en fietsen bevoordeelt. Houten wordt het "paradijs voor fietsen" genoemd, en terecht. De stad heeft 129 km fietswegen, een dubbeldekker-rotonde die fietsers van het andere verkeer scheidt en wegen waar de auto's als gasten worden gezien die zich moeten aanpassen aan de snelheid van de fiets. Dit geavanceerde stadsontwerp resulteert in een verkeersveiligheidsniveau voor fietsers en voetgangers dat twee keer hoger is dan gelijkaardige steden in Nederland.

De stad houdt vast aan haar principes van "traag eerst" en probeert voortdurend haar duurzame transportverkeersnetwerk te verbeteren. Om het woon-werkverkeer per fiets te stimuleren zal in de komende jaren het regionale fietsnetwerk aangepakt worden.

Houten geeft steden die gelijkaardige plannen inzake fietsen en wandelen hebben, de raad om de ambities vroeg in het planningsproces kenbaar te maken en voortdurend de voordelen van de gekozen aanpak te benadrukken (Eltis 2014).

Houten past het STOP-principe systematisch toe met haar slogan "Traag eerst". Dit getuigt van een duidelijke visie op de stadsmobiliteit. Verder legt ze de nadruk op een goede communicatie met de bevolking met betrekking tot het kenbaar maken van de ambities en het beschrijven van de gekozen aanpak. Dit wordt ook in Maastricht benadrukt: een goed procesbeheer over het doorvoeren van plannen en projecten. Ten slotte heeft Houten voldoende infrastructuur geïmplementeerd in het verleden om daar nu de vruchten van te dragen.

**Kernelementen:** Visie, communicatie, implementatie

## **Galicia [ES]**

In december 2010 lanceert Turgalicia, een organisatie die het toerisme in Galicia promoot, het BTT-project om een netwerk van mountainbikeroutes en onderhoudspunten te creëren in de streek van Galicië. Resultaat: 1 onderhoudscentrum, 115 km mountainbikewegen en 10 nieuwe routes. Er is een grote respons: 2300 mensen gebruiken deze dienst sinds 2011. Veel gemeenten zijn nu bereid om een dergelijk schema te introduceren wegens de veelvuldige voordelen.

Een overlegproces opstarten voordat een dergelijk project wordt opgestart is essentieel. Het verdient aanbeveling om een analyse van de vraag te doen om de juiste aard van het product te definiëren. Ook is het noodzakelijk om het project te blijven promoten via sociale mediakanalen omdat zelfs een goede website niet veel bezoekers krijgt als er niet voortdurend publiciteit voor wordt gemaakt.

Andere succesfactoren zijn een bottom-up planningsaanpak, contactname met plaatselijke organisaties, het ontwerp van een vraaggeoriënteerde dienstverlening, de kwaliteit van de netwerking en de financiële duurzaamheid van het project. De samenwerking met de gemeentelijke overheden is essentieel, zodat ze hun betrokkenheid op vlak van de aanleg en het onderhoud van de infrastructuur kunnen tonen. Een goed promotiebeleid en degelijk management zijn ook onontbeerlijk (Eltis 2014).

Galicia geeft, zoals Maastricht, een eigen invulling aan veel van de elementen van het QMSMM. Ze heeft aan vooronderzoek gedaan om een idee te krijgen van de vraag naar de mountainbikeroutes. Verder heeft ze het project gepromoot en gecommuniceerd naar de bevolking, contact genomen met organisaties, samengewerkt met naburige gemeenten en kwaliteit en budget verzekerd voor het project. Ten slotte evalueert ze ook het succes van de mountainbikeroutes.

**Kernelementen:** burgerparticipatie, overleg en promotie, implementatie van de routes en andere faciliteiten, partners, budget, management, en evaluatie.

### **Örebro [SE]**

De Zweedse stad Örebro telt een groot aantal fietsers: elke vierde verplaatsing is er één per fiets. Het aandeel van fietsers in de binnenstad is er zelfs hoger (één derde van alle verplaatsingen) en vergelijkbaar met Kopenhagen. De stad breidt momenteel haar fietsnetwerk uit om het fietsen nog gemakkelijker te maken. Het nieuwe fietsnetwerk gaat 15 fietscorridors van hoge kwaliteit bevatten om het fietsen te vergemakkelijken en de reistijd te verkleinen.

Nieuwe fietsers en pendelaars zijn belangrijke doelgroepen van communicatie- en public relations-inspanningen. De stad organiseert elke zomer een fietsschool om volwassenen, voornamelijk vrouwelijke immigranten, te leren fietsen. De gezonde fietsers-campagne zette 150 mensen ertoe aan hun fiets te gebruiken i.p.v. hun auto, teneinde hun gezondheid te verbeteren en de CO2-uitstoot te verminderen. Gezondheidstests voor en na de campagne meten de voortgang. De resultaten van de personen die op de fiets overschakelen, worden vergeleken met de resultaten van een controle-groep die nog steeds hun auto gebruiken.

Evaluaties van de nieuwe fietscorridors tonen aan dat fietsers erg ingenomen zijn met de nieuwe corridors die een eenvormig ontwerp hebben met een speciale signalisatie en oranje lijnen. Samen zullen de 15 corridors de belangrijkste plaatsen met elkaar verbinden en zorgen voor snel en comfortabel fietsen, in het bijzonder voor pendelaars. De stad heeft ook een fietsnetwerkkarta ontwikkeld en een specifiek geleidesysteem voor fietsers, met meer dan 500 borden die bestemmingen en afstanden tonen (Eltis 2014).

Net zoals in *Beter Benutten Maastricht Bereikbaar* het geval is, gaan de nieuwe mobiliteitsprojecten gepaard met veel communicatie en een campagne om mensen ertoe aan te zetten de fiets te nemen. Verder wordt ook geëvalueerd wat de resultaten zijn van de geleverde inspanningen. Ten slotte is de implementatie van de infrastructuren zelf succesvol geweest.

**Kernelementen:** promotie en communicatie, implementatie, evaluatie.

## **Ljutomer [SI]**

Om halt te roepen aan de daling van het bevolkingsaantal en de levenskwaliteit te verbeteren, besloot de gemeentelijke overheid een inspanning te leveren om een evenwichtiger reispatroon tot stand te brengen, door de kwaliteit van alternatieve vervoersmodi te verbeteren en het aantal verkeersslachtoffers te verminderen.

Ljutomer wil tegen 2016 de toonaangevende kleine gemeente in Slovenië worden op vlak van duurzame mobiliteit door zich te focussen op de stakeholders en op burgerparticipatie.

Ondernomen acties omvatten: deelname aan het URBACT-project (een Europese coöperatie die duurzame stedelijke ontwikkeling promoot), deelname aan het Active Travel Network om actieve vervoersmodi te promoten en aan een audit over Active Travel gebaseerd op BYPAD, 27 diepte-interviews met stakeholders en de organisatie van evenementen gericht op de burgers zoals de "Dag van de Actieve Mobiliteit" met o.a. fietscontroles, spelen, wedstrijden enz.

De bevolking wordt bovendien geïnformeerd en betrokken via plaatselijke kranten en radio; een brochure en een enquête worden gezonden naar alle 4.200 huishoudens van de dorpskern, en informatie over de huidige activiteiten wordt via de website verspreid.

De vroege betrokkenheid van de bewoners verhoogde de belangstelling en de voornaamste problemen werden vroeg en gemakkelijk geïdentificeerd. Er was genoeg tijd om compromissen te sluiten en dat resulteerde ten slotte in een mobiliteitsplan dat goed geaccepteerd werd en dat brede ondersteuning genoot (Eltis 2014).

Ljutomer heeft ook een brede invulling van meerdere van de QMSMM-elementen. De stad hanteert de visie om tegen 2016 een voorbeeld te zijn in stedelijke duurzame mobiliteit in Slovenië. Daarvoor doet ze aan burgerparticipatie, ze betreft partners, neemt deel aan de promotie van duurzame mobiliteit, doet aan evaluatie via de BYPAD-audit, betreft de bevolking bij het ontwikkelen van mobiliteitsplannen en informeert hen via kranten en andere media.

**Kernelementen:** burgerparticipatie, een visie, overleg en promotie, partners, een mobiliteitsplan, evaluatie.

### **6.1.2 Het belang van een integrale aanpak in mobiliteit**

Een van de sterke punten in het beleid van Maastricht is dat mobiliteitsproblemen niet losstaand, maar in samenhang met economische, ecologische, en sociale aspecten behandeld worden. Daarbij is het ook van belang niet enkel infrastructurele oplossingen aan te bieden, maar deze ook te ondersteunen met 'zachte maatregelen', zoals sensibilisering en communicatie.

In de onderstaande gevalstudies is te lezen hoe het hanteren van een holistische aanpak in mobiliteit ook leidt tot een kwaliteitsvolle implementatie van mobiliteitsprojecten.

## **Szolnok [HU]**

De langste Centraal-Europese (444 m) voetgangers- en fietsbrug is geopend in de Oost-Hongaarse stad Szolnok en duidt op een verandering in prioriteiten: i.p.v. nog een autobrug te bouwen, is er beslist om een oversteek te creëren die alleen toegankelijk is voor "zachte" mobiliteit (zoals wandelen en fietsen). Dit verbetert de korte-afstandsmobiliteit aanzienlijk en ook de sociale, culturele en economische aantrekkelijkheid van de verbonden stadsdelen.

De bouwkosten van deze brug en de aanpalende publieksruimten beliepen ca. 7 miljoen euro, waarvan ca. 5 miljoen euro werd gedragen door de Europese Gemeenschap en 30% door de gemeentelijke overheid zelf. Het is een duidelijk sein dat wandelen en fietsen de favoriete vorm van mobiliteit zijn - in feite is de hele ruimte nu volledig autovrij, wat het tot een zeer aangename publieksplek maakt.

De inwijding van deze rivieroversteek markeert een belangrijke verandering naar holistisch mobiliteitsbeleid: levenskwaliteit en toegankelijkheid krijgen voorrang op het aantal motorvoertuigen dat de oversteek kan maken. De nieuwe brug heeft een capaciteit van 11.750 voetgangers per uur, een significant aantal dat een aanduiding is voor hoeveel equivalent voertuigverkeer vermeden wordt. In lijn met de oorspronkelijke verwachtingen is de brug het nieuwe symbool van de stad geworden en brengt ze niet alleen verbetering op vlak van de mobiliteit, maar ook op vlak van cultuur en recreatie (Eltis 2014).

Deze verandering van aanpak wijst op een wijziging van de mobiliteitsvisie van de stad: voortaan is leefbaarheid en toegankelijkheid van belang. Een brug wordt gefinancierd en geïmplementeerd in samenwerking met de Europese Gemeenschap, net zoals in Maastricht vaak budgetten werden vrijgemaakt via hogere instanties.

**Kernelementen:** visie, implementatie van de brug, partners, budget

## **Piatra Neamt [RO]**

Het historische centrum van Piatra Neamt in Roemenië heeft zich ontwikkeld tot een belangrijke aantrekkingspool voor zowel toeristen als bewoners. De stad Piatra Neamt heeft renovatiewerken uitgevoerd in het gebied rond het Koninklijk Gerechtshof, met als bedoeling dat stadsdeel in te richten als een aantrekkelijker voetgangersgebied dat niet meer wordt gehinderd door het doorgaand verkeer dat onder de voetgangerszone wordt afgeleid.

De burgemeester van de stad, Gheorghe Stefan, legt uit: "Dit project is deel van het Integrale Plan voor Stadsontwikkeling, dat samen met twee andere belangrijke projecten beoogt om de stedelijke en sociale infrastructuur van de stad te rehabiliteren." Het algemeen doel van het project is de renovatie van de stedelijke infrastructuur van Piatra Neamt om de aantrekkelijkheid van het noordoostelijke gebied te verbeteren, om de levenskwaliteit te verhogen en om nieuwe banen te creëren.

Gedurende het project zijn volgende interventies gebeurd:

- Herstelling van de stedelijke en historische structuur van het Vrijheidsplein door de renovatie van de gebouwen, de verfraaiing van het gebied door nieuwe

bestrating, groene ruimtes, nieuw straatmeubilair en decoratieve verlichting. Tijdens het proces zijn ook toeristische routes vastgelegd.

- Verhoging van de aantrekkelijkheid van het Jeugdpark door sierverlichting, geplaveide lanen met nieuwe trappen, hellingen en straatmeubilair.
- Vergroting van de belangrijkheid en de omvang van de voetgangerszone door een uitbreiding van het Vrijheidsplein, mogelijk gemaakt door het ondergronds brengen van het autoverkeer. Deze uitbreiding maakt plaats voor nieuwe sierfontein en kunstwerken, waardoor de waarde van de stedelijke ruimte op de begane grond verhoogt.
- De bouw van een twee verdiepingen tellende ondergrondse parking met 64 plaatsen, volledig uitgerust met trappen en liften.

Al deze verbeteringen hebben bijgedragen tot de verandering van dit stedelijk gebied in een belangrijk toeristische bestemming en het veranderde Piatra Neamt van een doorgangstad in een attractief en populair vakantiegebied (Eltis 2014).

De implementatie van samenhangende mobiliteitsprojecten hebben bijgedragen tot een verhoging van de kwaliteit in de binnenstad, gelijkaardig aan het autoluw maken van de binnenstad en het voorzien van ondergrondse parkeergarages zoals in Maastricht. Daarbij was de visie om meer leefbaarheid en kwaliteit te creëren in het noordoostelijke gebied van de stad.

**Kernelementen:** visie, mobiliteitsplannen, implementatie

### **Maribor [SI]**

Vele Europese steden hebben uitdagingen zoals wegcongestie, verkeersveiligheid, milieu-impact en stedelijke uitbreiding gemeen. Maribor zag in dat het garanderen van een hoge levenskwaliteit op een duurzame manier cruciaal was voor het oplossen van zulke problemen. Dat moest de stad ook competitiever maken, maar ook een meer efficiënte mobiliteit van bewoners toelaten door kwalitatieve verkeersmodi in te zetten.

Het Gemeentelijk Milieuprogramma (Municipal Environmental Program, [www.maribor.si](http://www.maribor.si)) werd in 2008 samen met een gedetailleerd plan voor stadsmobiliteit goedgekeurd door het stadsbestuur. Vragen met betrekking tot duurzame energie en klimaatverandering werden aangepakt in het Local Energy Concept (2009) en een gedetailleerd actieplan voor de reductie van energiegebruik in transport werd opgesteld.

Als onderdeel van het SUTP (Sustainable Urban Transport Project) was het CO2 NeuTrAlp-project verantwoordelijk voor een pilotschema, met als bedoeling alternatieve aandrijfsystemen in het openbaar stedelijk vervoer te promoten.

De stad heeft al deze documenten en activiteiten bijeengebracht in één Sustainable Urban Transport Plan for Maribor en sinds 2011 worden alle problemen betreffende duurzaam transport eens per jaar gerapporteerd aan het stadsbestuur. De aanpassing van het Maribor-plan gebeurde op basis daarvan en het plan staat sinds juni 2013 open voor publieke raadpleging.

"Grotere duurzaamheid" wordt beschouwd als de belangrijkste doelstelling en ligt aan de basis van de huidige aanpak van de toekomstige mobiliteit. Dit zal bijdragen tot een duurzamer transportsysteem op vlak van milieu (CO2, luchtvervuiling, lawaaihinder) en competitiviteit (congestie) en tegelijkertijd sociale problemen aanpakken. Het zou ook de

mobiliteitskosten moeten aanpakken in verband met sociale uitsluiting, economische en sociale cohesie, en de demografische veranderingen die vorm zullen geven aan de structuur van steden in de toekomst. Alle belanghebbenden zijn zich ervan bewust dat het geen gemakkelijke opgave is om stedelijke mobiliteit efficiënter en milieuvriendelijker te maken (Eltis 2014).

De visie voor een "Grotere duurzaamheid" wordt vertaald in diverse plannen en documenten die bijeengebracht worden tot één Sustainable Urban Transport Plan voor Maribor. Alle problemen met betrekking tot duurzaam transport worden jaarlijks gerapporteerd aan het stadsbestuur, wat leidt tot een aanpassing van het plan, dat door de bevolking bestudeerd kan worden. Met een holistisch plan zal gemikt worden op het aanpakken van problemen op verschillende domeinen. Net zoals in Maastricht worden problemen dan niet meer onafhankelijk van elkaar, maar in samenhang opgelost. Alle benodigde belanghebbenden worden daarbij betrokken.

**Kernelementen:** Visie, overleg en communicatie, integraal mobiliteitsplan, partners, evaluatie.

### **Napels [IT]**

De stad heeft een traditie op het gebied van chaotisch verkeer van auto's en scooters zodat het moeilijk wordt voor een wandelaar of fietser om van de stad te genieten.

Een speciaal Mobiliteitsplan werd goedgekeurd door de gemeentelijke overheid: het bevatte belangrijke verkeersbeperkingen en -omleidingen, een Special Limited Traffic zone en speciale voorzieningen voor openbaar vervoer en parkings.

De voordelen van deze beperkingen voor gemotoriseerd verkeer in Napels zijn opmerkelijk: de toename van de leefbaarheid, de afname van de congestie en vervuiling en tegelijkertijd de toename van de gemiddelde snelheid van het openbaar vervoer, overtuigden het stadsbestuur om de beperkingen langs te kustlijn permanent te maken met als bedoeling het groot potentieel ervan te exploiteren.

Behalve de voetgangersmaatregelen en verkeersbeperkingen waren er nog interventies om de toegankelijkheid van het gebied te verhogen (nieuwe parkingzones voor voertuigen en een verhoging van de frequentie van busdiensten en het kabelspoor van Chiaia). Tegelijkertijd vond er een intensief participatief proces plaats: burgers en verenigingen werden betrokken en geraadpleegd om hen actief te laten deelnemen aan de relevantste besluitvormingsfasen van het gehele proces.

Tussen 26 juli en 27 oktober 2012 werden meer dan 30 vergaderingen met relevante stakeholders georganiseerd (verenigingen, burgercomités, consortia van restauranthouders en winkeliers, parkingbeheerbedrijven, toeristische gidsen, raden voor taxi- en autoverhuurbedrijven, milieuorganisaties, enz.) om het nieuwe Detailed Traffic Plan te presenteren en om voorstellen en suggesties te ontvangen.

Al die acties dragen bij tot het bereiken van het algemene doel van de stedelijke administratie om van Napels een échte "European Smart City" te maken, door een culturele en maatschappelijke "revolutie" naar duurzaamheid in het algemeen en door een ondersteuning van duurzame mobiliteit in het bijzonder (Eltis 2014).

Naast het opstellen van een mobiliteitsplan worden ook de bevolking en de belanghebbenden geïnformeerd en geraadpleegd. De visie is van de stad is nu om een "European Smart City" te worden. Evaluatie toont aan dat de leefbaarheid is toegenomen en de congestie en vervuiling tegelijkertijd zijn afgenomen.

**Kernelementen:** Visie, overleg en communicatie, integraal mobiliteitsplan, partners, implementatie, evaluatie.

### **Szeged [HU]**

I.p.v. tot de overhaaste koop van nieuwe trolleybussen over te gaan, koos Szeged voor een meer omvattend project op langere termijn om het openbaar vervoer van de stad te upgraden.

Het succesverhaal van Szeged start wanneer groepen van belanghebbenden beginnen te discussiëren over de vervoersnoden en -mogelijkheden. Die discussies werden debatten van lange duur totdat uiteindelijk een strategie werd uitgewerkt. Dit leidde tot een master plan met duidelijk gedefinieerde, gedetailleerde objectieven en activiteiten.

De planningsfase was lang en veeleisend, maar Szeged profiteert op dit moment van de volgende resultaten van het project:

- Vernieuwing van 18,3 km tramlijn;
- De bouw van 4,8 km nieuwe tramlijn;
- Uitbreiding van de trolleybuslijn met 3,7 km;
- Heraanleg van zes kruispunten zodat het openbaar vervoer voorrang krijgt;
- Opwaardering van de tram- en trolleybusafstelplaats;
- Aanleg van 8 nieuwe energieleveranciersstations, verbouwing van twee stations;
- Aankoop van negen lage vloertrams en dertien lage vloerbussen;
- Heraanleg van platformen en haltes zodat ze hekvrij worden;
- Installatie van een voertuigfrequentiecontrolesysteem en een dynamisch passagiersinformatiesysteem.

Stedelijke transportprojecten met een dergelijk complexiteitsniveau zijn zeldzaam in Hongarije. Men zag het project nooit als de uitvoering van verschillende bouwwerken, maar eerder als één enkel "megaproject". Inderdaad, terwijl het zich voltrok, verplaatste het accent zich van een opwaardering van het vervoer naar een stadsvernieuwing. De vernieuwing van het plaatselijke gezondheidscentrum, bijvoorbeeld, boekte vooruitgang door de uitbreiding van de trolleybuslijn en nieuwe trolleybussen leidden tot een verbetering van de kwaliteit van de afstelplaats (Eltis 2014).

De implementatie van het holistische "megaproject" verliep zoals de volgorde van de elementen van het QMSMM. Een lange-termijn visie werd bepaald en in overleg en discussie met bevolking en belanghebbenden kon een duidelijk masterplan uitgewerkt worden. Ook de ondertunneling van Maastricht is zo een megaproject dat gecombineerd wordt met andere infrastructuurprojecten, sensibilisatie, en campagnes.

**Kernelementen:** Visie, overleg en communicatie, integraal mobiliteitsplan, partners, implementatie.



### 6.1.3 Monitoring en evaluatie

Het verzamelen van verkeersinformatie is in Maastricht ook van belang gebleken om input te krijgen voor het ontwikkelen van nieuwe mobiliteitsplannen en -visies. De onderstaande gevalstudie toetst het belang van het verzamelen en interpreteren van verkeersdata.

#### **Amsterdam [NL]**

De uitdagingen voor het parkeersysteem van de stad zijn enorm: 330.000 voertuigen verdringen elkaar voor 156.843 parkeerplaatsen. Tot 63% van de Amsterdamse bewoners vermijden het hun auto te gebruiken uit schrik om geen parkeerplek te vinden, tot 40% van de bewoners overwegen te verhuizen wegens de problemen.

Amsterdamse voertuigbestuurders reizen samen gemiddeld 50.000 km. per dag op zoek naar een parkeerplek. Het systeem voor de aanschaf van een bewoners-parkeervergunning is verstopt: 5.800 mensen kwijnen gedurende gemiddeld 28 maanden weg op een wachtlijst voor een dergelijke vergunning.

Om deze belangrijke problemen aan te pakken heeft Amsterdam een aantal innovatieve oplossingen opgenomen in zijn Parkeerplan Amsterdam-strategie, die de stad 9 miljoen euro zullen kosten tot 2021. Ze moeten ertoe bijdragen dat:

- Er meer plaats komt in de parkeergarages van de stad
- Plichtsbewuste parkeervergunninghouders beloond worden
- De hinderpalen voor het teruggeven van parkeervergunningen worden verwijderd
- Nieuwe vergunningen worden geïntroduceerd
- Bestaande ruimte slim wordt gebruikt

De resultaten van deze actie zijn nog hangende, maar de verwachtingen zijn hoog. De nieuwe parkeergarages zullen 1.700 extra parkeerplaatsen bieden. Samen met de 3.300 bestaande parkeerplaatsen die Amsterdam wist te verwerven en de ruimte die, naar de stad hoopt, wordt vrijgegeven doordat 900 autorijders hun auto op langeduurparkings stallen, verhoogt de parkeercapaciteit van de stad met 5.900 plaatsen.

Huurovereenkomsten met de eigenaars van 2.000 parkeerplaatsten die werden afgesloten tijdens de zomer van 2014 zijn nu beschikbaar voor vergunninghouders. De stadswijkoverheden mogen nu ook 650 bestaande parkeerplaatsen op straat verwijderen en 650 nieuwe bewonersvergunningen toekennen.

Het belang van uitgebreid onderzoek en gepaste evaluatie is groot alvorens dergelijke maatregelen te implementeren. "Dat laat een grondige beoordeling van de beleidsplannen na hun introductie toe en helpt de meest geschikte maatregelen te kiezen. Het legt ook de fundamenten voor een afdoende risicoanalyse en voor scenarioplanning." (Eltis 2014)

De monitoring van het parkeren in Amsterdam heeft kunnen leiden tot het nieuwe Parkeerplan voor Amsterdam. Ook in Maastricht worden op die manier nieuwe parkeerplannen ontworpen. Voortdurende monitoring en evaluatie van de parkeersituatie

geeft inzicht in de vraag naar parkeerplaatsen. Gepaste evaluatie van de situatie is nodig alvorens de implementatie van de maatregelen van start kan gaan.

**Kernelementen:** Visie, mobiliteitsplan, implementatie, evaluatie.

#### 6.1.4 Het belang van partners in mobiliteitsbeleid

Ten slotte is ook het betrekken van actoren en samenwerking een belangrijk aspect in het leveren van kwaliteitsvolle mobiliteit. Essentieel hierbij is de goede communicatie tussen partners, het overleggen, het geven van feedback en het uitwisselen van informatie.

De onderstaande gevalstudies tonen aan dat een goede onderlinge samenwerking tussen overheden en partners een substantiële bijdrage levert aan de totstandkoming van mobiliteitssuccessen.

##### **Funchal [PT]**

Horários do Funchal ging over tot de productie van een Tourist Kit in samenwerking met plaatselijke hotels, de Kamer van Koophandel en het Regionale Bureau voor Toerisme en Transport, het overheidsorgaan dat instaat voor openbaar vervoer in de gemeente.

Het SEEMORE-project, mee gefinancierd door het Intelligent Energy Programme van de Europese Gemeenschap, hielp Horários do Funchal om een enquête uit te voeren als onderdeel van de strategie om te voldoen aan de vraag van de toeristen.

De respons op de Tourist Kit is positief. In minder dan 3 jaar beschikken 34% van de hotels langs de Green Line-busroute (een nieuwe hoge frequentie busroute voor toeristen) over de Tourist Kit en verkopen tickets voor openbaar vervoer aan hun receptiebalie. De Tourist Kit heeft een betekenisvolle invloed gehad op de stijging van het OV-gebruik in Funchal. De totale ticketverkoop steeg met 23.104 (73%) in 2011, waarvan 5.022 (22%) alleen dank zij de Kit.

Horários do Funchal is van plan om de Kit te promoten op speciale evenementen in de hele stad en door partnerships aan te gaan met plaatselijke musea. Het succes van de Kit heeft ook anderen geïnspireerd: in de zomer van 2013 introduceerde het plaatselijke taxibedrijf een gelijkaardig hulpmiddel om vouchers rechtstreeks in hotels te verkopen.

"Als een andere stad een gelijkaardig schema in hotels wil implementeren, moet ze ervoor zorgen dat er formele overeenkomsten worden getekend tussen het hotel en plaatselijke vervoersbedrijven. Door betere vervoersfaciliteiten zullen de hotels ook hun voordeel doen op vlak van klantentevredenheid." (Eltis 2014)

De basis van het succes van de Tourist Kit is de samenwerking met verschillende partners en het peilen naar de vraag van de toeristen. Op die manier kon een Kit ontwikkeld worden die afgestemd was op toeristen en hotels. Evaluatie wees uit dat de respons op de Tourist Kit positief was, en dat de het OV meer werd gebruikt na de introductie van de kit.

**Kernelementen:** Visie, overleg en communicatie, partners, implementatie, evaluatie.

## **Toulouse [FR]**

Toulouse Public Transport Authority, Tisséo, moedigt plaatselijke mobiliteits-beleidinitiatieven aan door ondersteuning te bieden aan Werkplek Mobiliteitsplannen (WMP). Vele bedrijven in Toulouse liggen buiten de stad en zijn onvoldoende bereikbaar via het openbaar vervoer. Dat leidde tot veel privé-vervoer met de eigen auto.

Door beroep te doen op dialoog en samenwerking probeert Tisséo de beste keuze te maken tussen concrete maatregelen voor bedrijven en werknemers om geloofwaardige reisalternatieven aan te bieden voor de eigen auto. Tisséo geeft ondersteuning op verschillende vlakken: methodologisch, sensibiliserend, communicatief en financieel. Tisséo heeft toegewijde reisassistenten en een onderzoeksanalist in mobiliteit om ter plekke bedrijven en administraties bij te staan. Ze moeten contact opnemen met bedrijven, de eerste bewustmakingsvergaderingen organiseren en zorgen voor de opvolging van de implementatie bij de bedrijven.

De cijfers tonen aan dat de WMP's resultaat hebben gehad. Tussen 2001 en 2004, bijvoorbeeld, herleidde Thales Alenia Space het gebruik van de auto door zijn werknemers van 88,7% naar 80% en steeg het gebruik van openbaar vervoer van 1,5% naar 5%, van de fiets van 1,7% naar 5% en van carpooling van 3% naar 5%. De 1ste editie van de Award was een succes en Tisséo zet zijn inspanningen voort. Het Ministerie voor Milieu is zeer geïnteresseerd om breed promotie te voeren voor de WMP-aanpak en ze op te nemen als een nationaal schema (Eltis 2014).

In Toulouse werd er ingezet op communicatie om bedrijven te helpen met het ontwikkelen van duurzame vervoersplannen voor werknemers. De expertise van Tisséo helpt bedrijven en administraties. Evaluatie toonde positieve resultaten. In Maastricht bestaan er ook projecten die inzetten op het ontwikkelen van vervoersplannen in bedrijvenczones. Zo heeft *Maastricht Bereikbaar* instrumenten om mobiliteitsscans te doen voor bedrijven.

**Kernelementen:** overleg en communicatie, plannen, partners, implementatie, evaluatie.

## **Kopenhagen [DK]**

De fiets is een zeer populair vervoersmiddel in Kopenhagen. Om dit gezond alternatief voor autogebruik en openbaar vervoer te promoten, ontwikkelt Kopenhagen een netwerk van 28 Super Cycle Highways, superfietssnelwegen.

In 2009 nam Kopenhagen contact met de 16 omliggende gemeentelijke overheden om mee te werken aan dit netwerk. Een Super Cycle Highway is een route waarop de behoeften van pendelaars de hoogste prioriteit krijgen.

De routes bieden een snelle, comfortabele en veilige dienstverlening en verbinden residentiële zones met de werk- of studieplekken van mensen. Overstapzones voor openbaar vervoer vormen ook onderdeel van de routes. De fietssnelwegen zijn zo rechtstreeks mogelijk en beperken het aantal keer dat de fietsers moeten stoppen: de fietsers hebben bijvoorbeeld een groene verkeerslichtengolf tijdens het piek uur.

Alle gemeentelijke overheden waren enthousiast over dit vernieuwend idee. Om de samenwerking te formaliseren en de vaart erin te houden, werd er een secretariaat

opgericht om zorg te dragen voor de communicatie, de aanvragen voor financiering, het algemene management en voor de evaluatie.

Samen ontwikkelden de gemeentelijke overheden een conceptuele strategie en een plan voor het netwerk van Super Cycle Highways.

De eerste route (de Albertlund-route) ging open in de lente van 2012, gevolgd door de Farum-route in 2013. Tussen 2014 en 2018 zullen nog 9 extra routes worden gebouwd. De eerste resultaten zijn veelbelovend: op de Albertlund-route wordt een 10% modal shift naar fietsen gerapporteerd.

Geschikte plannen en een duidelijk definitie van het project en het eindproduct ervan zijn belangrijk om de gemeentelijke overheden de mogelijkheid te geven hun personeelsbehoeften vast te stellen. Een evaluatie met de betrokken gemeenten toonde aan dat zij het secretariaat dat zorgde voor de communicatie, de aanvragen voor financiering en het algemene management, extreem belangrijk vonden.

Daarenboven deed het secretariaat de evaluatie van verschillende activiteiten. De bevindingen daarvan werden gebruikt om het beleid te verbeteren. Evaluatiegegevens worden bijvoorbeeld gebruikt om bottlenecks te identificeren en verbeteringen aan te brengen aan toekomstige plannen, maar ook om de communicatie i.v.m. het succes van de Super Cycle Highways te verbeteren.

Het beroep doen op onafhankelijke, externe adviseurs om de bestaande infrastructuur te screenen werd als positief gezien. Om betrokkenheid te verzekeren, werden de gemeenten gevraagd om zich formeel te engageren en werden vergaderingen alternerend gehouden in alle participerende gemeenten (Eltis 2014).

Deze gevalstudie toont het nut aan van een extern secretariaat. Ook in Maastricht worden projectorganisaties opgericht om zorg te dragen voor de communicatie, de aanvragen voor financiering, het algemene management en de evaluatie. Kopenhagen sprak naburige gemeenten aan en zo kon er worden samengewerkt aan het ontwikkelen van plannen en het implementeren van de maatregelen.

**Kernelementen:** Visie, overleg en communicatie, plannen, partners, implementatie, budget, management, evaluatie.

### **Nysa [PL]**

Het drukke verkeer in het stadscentrum creëert problemen voor Nysa. Daarom voert de gemeentelijke beleidsploeg stevig promotie voor het gebruik van openbaar vervoer.

Bovenop de verkeersproblemen kwam de sluiting van de Kościuszko Brug, een belangrijke verkeersader. Dit zette de gemeentelijke beleidsploeg aan tot het denken over gratis openbaar vervoer voor autobezitters en terzelfdertijd tot de promotie van duurzame mobiliteit.

Alvorens het plan uit te voeren, bereidde de gemeentelijke beleidsploeg van Nysa dit enkele maanden voor. Ze raadpleegden de wijkvertegenwoordigers van de burgers van Nysa en vertegenwoordigers van het vervoersbedrijf van de stad.

Om het publiek van het plan op de hoogte te houden, gebruikte de bewindsploeg afficheborden op vier ingangswegen rond de stad, posters op bussen, en een slagzin die uitlegde dat openbaar vervoer de vriendelijkste vorm van stedelijk vervoer is voor mensen en het milieu. Het geld daarvoor kwam uit het stedelijk budget.

Het plan is sinds twee jaar in werking en het loopt goed. De luchtkwaliteit is verbeterd en het lawaai en het verkeersvolume in het stadscentrum zijn afgenomen. Bovendien is gratis busvervoer steeds populairder geworden en studies wijzen uit dat de afname van het verkeer aanzienlijk is, vooral tijdens de weekends.

Volgens de bewindsploeg nam het aantal passagiers per openbaar vervoer toe met 79 mensen per dag sinds de invoering van de regeling. Er zijn dus dagelijks 79 auto's minder in de straten van Nysa.

Nysa is nu lid van het regionale partnership tussen 17 plaatselijke overheden dat in juli 2013 werd opgericht om vier verschillende lokale strategieën uit te werken als onderdeel van een Gemeentelijk Ontwikkelings Strategie die loopt van 2014 tot 2023: algemeen, vervoer, arbeidsmarkt en sociaal.

Dankzij haar succes met de promotie van duurzame mobiliteit, leidt Nysa de transportstrategie van het partnership en coördineert ze alle activiteiten van de implementatie ervan.

(Eltis 2014)

Ook hier heeft partnership en burgerparticipatie geholpen de plannen voor gratis openbaar vervoer te realiseren. Dit ging gepaard met intensieve promotie van het project. Evaluatie toont aan dat de luchtkwaliteit is verbeterd en dat het lawaai en het verkeersvolume in de stad is afgenomen.

**Kernelementen:** overleg en communicatie, mobiliteitsplan, partners, implementatie, evaluatie.

### 6.1.5 Overzicht van de succesfactoren in gevalstudies

Na het bespreken van de vijftien gevalstudies wordt een overzicht (zie tabel 21) gemaakt van de succesfactoren die telkens aangehaald werden per stad. De meeste steden verwijzen naar meerdere succesfactoren voor hun mobiliteitsproject.

	Participatie en inspraak	Communicatie en overleg	Visie	Mobiliteitsplan	Implementatie	Partners	Evaluatie
<b>Bristol</b>							
<b>Houten</b>							
<b>Galicja</b>							
<b>Örebro</b>							
<b>Ljutomer</b>							
<b>Szolnok</b>							
<b>Piatra Neamt</b>							
<b>Maribor</b>							
<b>Napels</b>							
<b>Szeged</b>							
<b>Amsterdam</b>							
<b>Funchal</b>							
<b>Toulouse</b>							
<b>Kopenhagen</b>							
<b>Nysa</b>							
<b>Totaal aantal:</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

**Tabel 21: Relevante kernelementen voor elke gevalstudie**

Voor de communicatie met de bevolking en partners is van belang geweest voor de succesvolle implementatie van mobiliteitsprojecten. Het gaat over het informeren van de bevolking en het promoten van een bepaalde aanpak. Dit is een les die ook Maastricht heeft geleerd in de loop der jaren. Even belangrijk is natuurlijk dat de geplande maatregelen ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden, en wel zo goed mogelijk. Op die manier garanderen de maatregelen ook de resultaten waarvoor ze geïmplementeerd werden.

Ook hanteren de gevalstudies vaak een soort principe of visie als richtlijn om het mobiliteitsplan of -beleid aan op te hangen. Deze visie heeft meestal te maken met het realiseren van een duurzame stedelijke mobiliteit of een slimme mobiliteit, waaruit positieve gevolgen voor de leefbaarheid en de kwaliteit van de stad moeten vloeien. Eén van de sterke punten in het beleid van Maastricht was ook steeds de visie die werd gebaseerd op de noden van de stad, nu en in de toekomst.

Een derde peiler waar vaak op ingezet wordt, is het opstellen van een holistisch mobiliteitsplan, een parkeerplan, een fietsroutenetwerk, of andere documenten. De documentatie van de mobiliteitsaanpak moet de stappen weergeven die naar een kwaliteitsvolle mobiliteit leiden. De samenwerking met partners om een mobiliteitsdoel na te streven wordt ook vaak vermeld, evenals de resultaten die de mobiliteitsprojecten hebben opgeleverd. Deze resultaten vloeien voort uit de evaluatie van de projecten. Dit zijn allemaal aspecten waar ook Maastricht verbeteringen in heeft gemaakt doorheen de tijd.

Ten slotte heeft ook burgerparticipatie geleid tot maatschappelijke ondersteuning voor mobiliteitsbeleid, maar dat aspect wordt minder vaak expliciet vermeld in de gevalstudies.

## 6.2 Persoonlijke bevraging van 50 EC-steden

Naast de zoektocht naar gevalstudies om te polsen naar de mobiliteitsaanpak van andere steden, kan er ook direct contact opgenomen worden met de overheden van verschillende steden om inzicht te verkrijgen in hun mobiliteitssituatie. Deze steden zijn best van grosso modo dezelfde omvang als Maastricht in oppervlakte en bewonersaantallen.

### 6.2.1 Opstellen van de vragenlijst

Bij het opstellen van een vragenlijst is het belangrijk het aantal vragen te beperken. Hoe langer het duurt om de vragenlijst in te vullen, hoe minder respons er zal zijn. Daarom is er gekozen om de lijst te beperken tot twintig vragen.

De vragen zijn beïnvloed door de structuur van het QMSMM (zie Bijlagen): er wordt gepeild naar hoe de steden een eigen invulling geven aan de elementen van het QMSMM. In het algemeen wordt er getracht een beeld te vormen over hoe het mobiliteitsbeleid tot stand komt per stad.

De vragen zelf moeten helder geformuleerd zijn, met maar één mogelijk antwoord per vraag. Ook mogen er ook geen suggestieve vragen gesteld worden, dat wil zeggen: vragen die suggereren naar een bepaald wenselijk antwoord.

'Ja/Nee'-vragen zijn het makkelijkst te analyseren achteraf, maar open vragen geven meer context. Een LIKERT-schaal geeft aan in welke mate er akkoord kan gegaan worden met een bepaalde stelling.

Om inzicht te verkrijgen in de mobiliteitssituatie van elke stad worden er een aantal vragen gesteld. Idealiter geeft het totaal aan antwoorden een algemeen beeld over hoe er mobiliteitsbeleid wordt gevoerd, en in welke mate er aan kwalitatief mobiliteitsbeleid wordt gedaan.

### 6.2.2 Verkrijgen van de adressenlijst

Er is gekozen om een aantal steden te bevragen betreffende hun mobiliteitsbeleid. De keuze van deze steden is gebaseerd op de oppervlakte en het aantal inwoners. De oppervlakte van Maastricht betreft een 60,07 km<sup>2</sup>, en het aantal inwoners bedraagt 121.906 inwoners (CBS Statistiek 2014). Om ongeveer in de buurt te blijven van deze cijfers, wordt er gezocht naar steden met gelijkaardige gegevens, waarbij de oppervlakte maximum 100 km<sup>2</sup> mag zijn, en het inwonersaantal een maximum van 200.000 bedraagt.

De redenering is dat steden die een gelijkaardige populatie en oppervlakte hebben als Maastricht, waarschijnlijk een grotere kans hebben om in een vergelijkbare situatie te zitten als Maastricht. De kans dat zij eenzelfde beleidsaanpak hanteren of dezelfde ontwikkelingen hebben ervaren in beleidsvoering, is daarmee groter.

Het resultaat is een lijst van vijftig Europese steden uit verschillende landen (zie Bijlagen). Elke stad kreeg een vragenlijst toegezonden die ingevuld dient te worden door een mobiliteitsverantwoordelijke van de stad.

### 6.2.3 Resultaten van de bevraging

Van de vijftig steden hebben drie steden geantwoord: de Belgische stad Brugge, de Duitse stad Heidelberg, en de Zweedse (fiets-)stad Örebro. Dit aantal is niet genoeg om een veralgemening te kunnen maken over de mobiliteitssituaties van Europese steden, maar de antwoorden van elke stad kunnen wel even toegelicht worden.

#### **Brugge [BE]**

De antwoorden die de stad Brugge levert op de gestelde vragen geven een sterk signaal over het huidige mobiliteitsbeleid van de stad:

- Er bestaan mobiliteitsproblemen;
- De stad heeft geen visie op lange termijn voor mobiliteit;
- Kwaliteit is een redelijk belangrijk doel in het mobiliteitsbeleid;
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een model voor kwaliteitsvolle beleidsvoering;
- MM is geen inherent onderdeel van het mobiliteitsbeleid;
- Niet altijd worden alle relevante domeinen betrokken bij het plannen van mobiliteit;
- De bevolking wordt geraadpleegd bij het plannen van mobiliteit en geïnformeerd doorheen de implementatie van projecten. Verder worden ze ook aangemoedigd om hun mening te uiten over de stadsmobiliteit;
- Er was te weinig maatschappelijk draagvlak voor de implementatie van mobiliteitsprojecten;
- Mobiliteitsprojecten worden niet actief geëvalueerd en er bestaan geen monitoringssystemen om de resultaten van mobiliteitsprojecten te evalueren;
- De communicatie tussen de politiek en de ambtenarij is weinig constructief: de politici bestellen en de ambtenaren moeten het uitvoeren;
- Als gevraagd wordt 'welke factoren zij meer essentieel vinden voor de realisatie van mobiliteitsbeleid dan andere' is het antwoord: de ondersteuning van het beleid door bewoners/winkeleigenaars/toeristen/werknemers.

Het lijkt erop dat veel van de 'benodigdheden' voor een kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid (voldoende betrekken van de stakeholders, een lange-termijn visie, monitoring en evaluatie) niet of weinig worden toegepast in het mobiliteitsbeleid van Brugge. Hoewel kwaliteit leveren als een belangrijk doel in mobiliteit wordt beschouwd, wordt dit toch niet weerspiegeld in hun mobiliteitsbeleid.

Belangrijk is dat de relatie tussen de ambtenarij en politiek er één van goede aard is om coherente en ondersteunde mobiliteitsplannen te kunnen realiseren. De ambtenarij moet inhoudelijk kwaliteitsvolle plannen ontwikkelen, en ze in samenspraak met de politiek realiseerbaar maken. Er moet dus politieke ondersteuning zijn voor de plannen van de ambtenarij. In dit geval lijkt het eerder de politiek die de plannen bedenkt, en dan opdraagt aan de ambtenarij om deze plannen waar te maken.

Ook is er al meermaals gesteld dat het creëren van voldoende maatschappelijk draagvlak bijzonder belangrijk is voor het realiseren van mobiliteitsplannen. Het lijkt erop dat dit ook door de mobiliteitsdienst van Brugge beseft wordt.



## **Heidelberg [DE]**

De antwoorden die in Heidelberg worden geformuleerd op de vragen geven een gebalanceerde indruk over het mobiliteitsbeleid van de stad:

- Er bestaan mobiliteitsproblemen;
- De stad hanteert een uitgeschreven lange-termijn visie voor mobiliteit;
- Een mobiliteitsplan is onderdeel van het mobiliteitsbeleid;
- Kwaliteit is een zeer belangrijk doel in het mobiliteitsbeleid;
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een model voor kwaliteitsvolle beleidsvoering;
- Relevante domeinen worden bijna altijd betrokken bij het plannen van mobiliteit;
- De bevolking wordt geraadpleegd bij het plannen van mobiliteit (burgerparticipatie) en wordt geïnformeerd doorheen de implementatie van projecten (via de krant);
- De bevolking wordt niet uitdrukkelijk aangemoedigd om hun mening te uiten over de stadsmobiliteit;
- De implementatie van mobiliteitsprojecten wordt achteraf niet actief geëvalueerd;
- Om de resultaten van mobiliteitsprojecten te meten worden er wel onderzoeken gedaan bij de bevolking in de vorm van enquêtes;
- Mobiliteitsonderzoek wordt geregeld uitbesteed;
- De communicatie tussen de politiek en de ambtenarij is constructief;
- Als gevraagd wordt 'welke factoren zij meer essentieel vinden voor de realisatie van mobiliteitsbeleid dan andere' is het antwoord: het hebben en nastreven van bepaalde ideologieën in mobiliteit.

Heidelberg lijkt goed te scoren op de verschillende voorwaarden voor kwalitatief mobiliteitsbeleid. Kwaliteit wordt naar voren gedragen als een belangrijk doel in mobiliteit, er bestaat integratie van verschillende domeinen bij het plannen van mobiliteit, en de communicatie tussen de ambtenarij en de politiek wordt als oké gezien. Er wordt gepoogd aan maatschappelijk draagvlak te werken door in te zetten op burgerparticipatie, al is niet bekend in welke vorm. Het informeren van de bevolking lijkt voornamelijk via de krant te gaan.

Verder wordt het als belangrijk gezien een duidelijke visie te hebben voor de stedelijke mobiliteit.

## **Örebro [SE]**

Örebro, de stad die al in de gevalstudies werd aangehaald, heeft ook gereageerd op de vragenlijst:

- Er bestaan mobiliteitsproblemen;
- De stad hanteert een uitgeschreven lange-termijn visie voor mobiliteit;
- Een sterk ontwikkeld mobiliteitsplan is onderdeel van het mobiliteitsbeleid;
- Kwaliteit is een redelijk belangrijk doel in het mobiliteitsbeleid;
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een model voor kwaliteitsvolle beleidsvoering;
- Niet altijd worden alle relevante domeinen betrokken bij het plannen van mobiliteit;
- De bevolking wordt geraadpleegd bij het plannen van mobiliteit en geïnformeerd doorheen de implementatie van projecten. Verder worden ze ook aangemoedigd

- om hun mening te uiten over de stadmobiliteit. Dit wordt gedaan door publieke consultaties, een 'bewonerspanel', en veel gebeurt ook via de website;
- De implementatie van mobiliteitsprojecten wordt achteraf geëvalueerd;
  - Er bestaan monitoringssystemen om data te verzamelen inzake verkeer: fietstellers, OV-cijfers via de OV-bedrijven;
  - Mobiliteitsonderzoek wordt niet vaak uitbesteed aan partners;
  - De communicatie tussen de politiek en de ambtenarij is constructief;
  - Als gevraagd wordt 'welke factoren zij meer essentieel vinden voor de realisatie van mobiliteitsbeleid dan andere' is het antwoord: het gebruiken van een combinatie aan positieve en negatieve stimulansen voor verkeersbeleid.

Ook Örebro maakt geeft een eigen invulling aan de QMSMM-elementen: er is een lange-termijn visie, beschreven in een mobiliteitsplan, waarbij kwaliteit gehanteerd wordt als een doel in mobiliteit. Er wordt ingezet op verschillende vormen van burgerparticipatie, door publieke consultaties maar ook via een soort stadspanel. Ook worden burgers aangemoedigd om hun mening te geven, wat mogelijk is via de gemeentelijke website. Verder is Örebro de waarde van verkeersinformatie bekend, want ze verzamelt deze met behulp van fietstellers. Partners met wie wordt samengewerkt helpen ook met het verschaffen van verkeersdata.

Een interessante bevinding is dat de stad beseft dat een balans van positieve en negatieve stimulansen helpt de stedelijke mobiliteit te managen. Dit is de aanzet tot het gebruiken van strategieën om aan *Travel Demand Management* te doen.

De antwoorden op de vragenlijsten geven echter slechts een schets van het bestaande mobiliteitsbeleid in de steden. Een korte vragenlijst kan nooit een volledig beeld geven van het gehanteerde mobiliteitsbeleid in de stad, maar wel een momentopname. Opvallend is dat geen enkele van de bevraagde steden gebruik maakt van een model voor kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid. De verwachting is dat deze modellen nog relatief nieuw zijn voor mobiliteit en daarom nog niet frequent worden gehanteerd in beleidsvoering.

De antwoorden die de steden hebben gegeven, wekken vaak nieuwe interessante vragen op met betrekking tot hun mobiliteitsbeleid. Een diepere studie van deze steden als gevalstudies, zoals in deze thesis met Maastricht is gebeurd, kan een beter inzicht geven op het gebied van de mobiliteit en het mobiliteitsbeleid van elke stad.



# Hoofdstuk 7

## Conclusies

### 7.1 Conclusies uit het onderzoek

De conclusies op basis van de literatuurstudie over kwalitatieve mobiliteit, de stadsdocumentatie, de interviews met mobiliteitsambtenaren en de gevalstudies zijn aan de orde in dit laatste hoofdstuk.

#### 7.1.1 Het bereiken van hoogwaardige stedelijke mobiliteit

De literatuurstudie leert dat *duurzame mobiliteit* hoog in het vaandel wordt gedragen als het over mobiliteit van hoge kwaliteit gaat. Duurzame mobiliteit doelt op een ecologisch mobiliteitssysteem, dat economisch rendabel is en sociale gelijkheid biedt in de toegankelijkheid van vervoersmiddelen.

Om zulk een systeem te bereiken moeten zo veel mogelijk mensen ervoor kiezen om zich voortaan te verplaatsen met duurzame vervoersmodi. Deze vervoersmiddelen zijn vaak makkelijker te organiseren, toegankelijker en ecologischer dan privévoertuigen.

Een dergelijke modal shift naar duurzame vervoersmodi kan volgens de literatuurstudie bereikt worden door aan *Travel Demand Management* te doen. Dit concept stuurt mensen aan om duurzame modi te gebruiken via het implementeren van 'harde' en 'zachte' mobiliteitsmaatregelen, in combinatie met positieve en negatieve stimulansen als push- en pulltechnieken.

Het literatuuronderzoek toont ook aan dat mobiliteit een complex systeem is dat meerdere beleidsdomeinen beïnvloedt: veiligheid, sociale cohesie, leefbaarheid van de stad, economische bereikbaarheid en het milieu. Er wordt vaak vermeld dat mobiliteit een thema is dat moet ontwikkeld worden met een visie op al deze domeinen. Voor de ontwikkeling van hoogwaardige stedelijke mobiliteit is dus een *integrale aanpak* gewenst.

Deze integrale aanpak voor mobiliteit wordt volgens de literatuur op zijn beurt dan weer gegarandeerd door gebruik te maken van *modellen voor kwalitatief mobiliteitsbeleid*. Het onderzoek heeft uitgewezen dat zulke modellen eigenlijk nog maar vrij recent in de belangstelling zijn gekomen. De keuze voor het gebruiken van zulk een model is dus nog niet erg ruim.

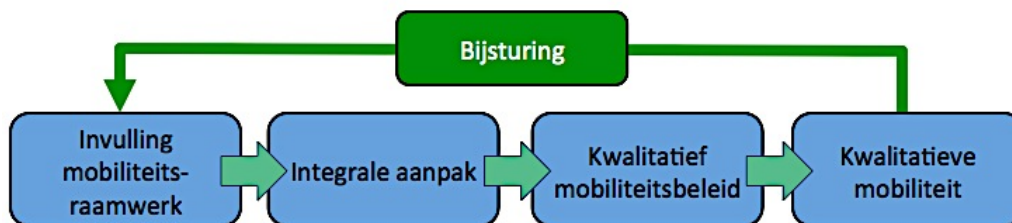
Typisch aan deze raamwerken is dat ze meestal gebaseerd zijn op de 'feedback-loop' van Deming om continue verbetering in beleid te garanderen. Deze cyclus bestaat telkens uit verschillende stappen of elementen, die doorlopen moeten worden om een kwalitatief mobiliteitsbeleid uit op te bouwen.

Alle aparte elementen samen dragen bij tot de totaalscore voor het beleid. Hoe beter een element ingevuld wordt, hoe hoger de uiteindelijke score zal zijn. Maar aangezien het ene element niet zonder het andere kan, wil dat zeggen dat alle elementen even

belangrijk zijn: er kan dus niet beweerd worden dat één element belangrijker is dan het ander voor de realisatie van een kwalitatief mobiliteitsbeleid.

Die stelling heeft een belangrijke implicatie: hoogwaardige mobiliteit kan dus enkel resulteren als alle elementen op een adequate manier worden ingevuld. Er kunnen geen elementen overgeslagen of genegeerd worden bij het streven naar kwalitatieve mobiliteit.

De invulling van al deze elementen leidt dan tot een integrale aanpak voor mobiliteit, die geformuleerd wordt in een kwalitatief mobiliteitsbeleid, dat op zijn beurt een kwalitatieve mobiliteit mogelijk maakt. In dit nieuwe mobiliteitssysteem zullen weer nieuwe problemen opdagen, wat aanzet tot het herbeginnen van de cyclus (zie figuur 24).



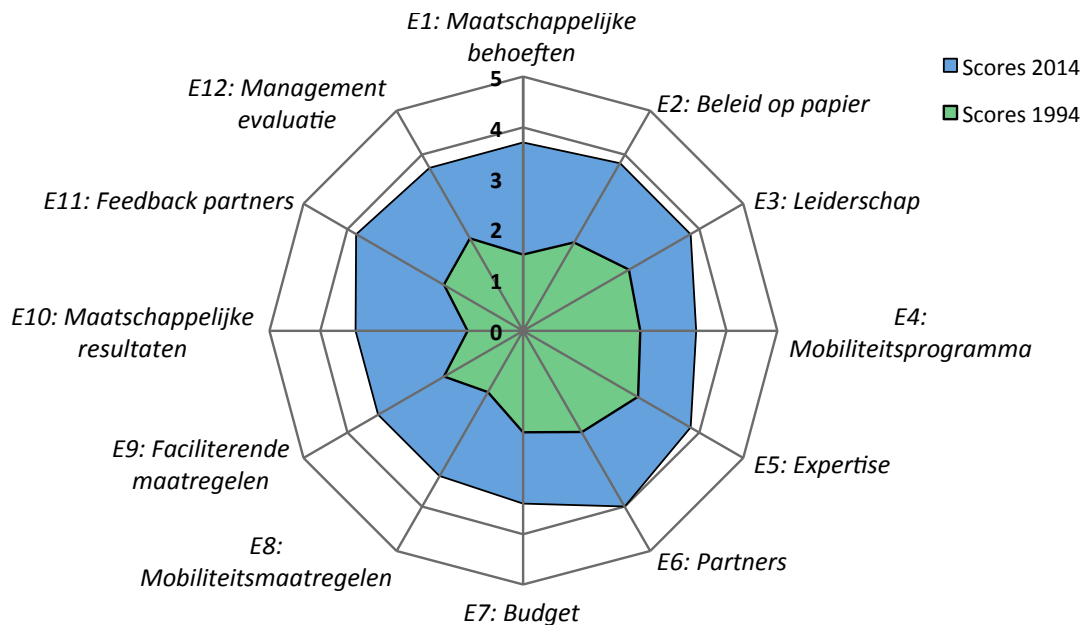
**Figuur 24: Het realiseren van kwalitatieve mobiliteit**

### 7.1.2 De groei van het Maastrichtse mobiliteitsbeleid

*Verder was de vraag of "door het bestuderen van een stad die beschouwd wordt als een 'best practice' in het managen van mobiliteit, achterhaald kan worden welke ontwikkelingen plaatsvonden in diens mobiliteitsbeleid en welke hebben bijgedragen tot de realisatie van hoogwaardige stedelijke mobiliteit?"*

De beste manier om te achterhalen hoe het Maastrichtse mobiliteitsbeleid is geëvolueerd, leek de toetsing van hoe haar mobiliteitsbeleid beantwoordt aan de invulling van de elementen uit het QMSMM. Een goede invulling van de elementen zou tot goede resultaten moeten leiden, en dus een verbetering van het stedelijk mobiliteitssysteem.

De studie van Maastricht heeft aangetoond dat ze in de twintig jaar tussen 1994 en 2014 goed geëvolueerd is in de toepassing van alle elementen (zie figuur 25). Terwijl Maastricht begon met een score van **1,9** in 1994, eindigde ze met een score van **3,6** in 2014. Dat wil zeggen dat ze van een (bijna-) 'procesgeoriënteerde beleidsaanpak' (ontwikkelingsfase 2) is uitgegroeid naar halfweg de 'ketengeoriënteerde aanpak' (ontwikkelingsfase 4).



**Figuur 25: Schema van de groei in QSM-scores tussen 1994 en 2014**

De drie elementen waar Maastricht het sterkst in gegroeid is, zijn element 1, element 8, en element 11.

De groei in element 1 is te verklaren door de extra aandacht die uitgaat naar de bewoners van Maastricht. De communicatie naar het brede publiek is versterkt en burgerparticipatie wordt aangemoedigd: bewoners en belanghebbenden worden nu meer betrokken bij de ontwikkeling van het mobiliteitsbeleid dan vroeger. Als resultaat zijn de behoeften en noden van de bevolking dus ook beter gekend.

Ontwikkelingen die daaraan hebben bijgedragen:

- Oprichting van het Burgerjaarverslag;
- Oprichting Bureau Buurtgericht Werken;
- Oprichting van het Maastrichts Panel;
- Verbetering van het procesmanagement en de externe communicatie.

De groei in element 8 is het gevolg van de verschuiving naar een betere balans tussen infrastructurele maatregelen (zoals het uitbreiden van het fietsnetwerk, de bouw van de Hoge Brug, het voorzien van parkeergarages, de ondertunneling van de A2...) en de zachte maatregelen (zoals het autoluw maken van de stad, dynamisch verkeersmanagement zoals het PRIS, campagnes voor pendelaars, mobiliteitsscans voor bedrijven, ...), zoals dat wordt aangemoedigd in duurzame mobiliteit.

Ontwikkelingen die daaraan hebben bijgedragen:

- Adoptie verkeers- en mobiliteitsmanagement;
- Oprichting Maastricht Bereikbaar;
- Opname Maastricht Bereikbaar in het nationale programma Beter Benutten.

De groei in element 11 ten slotte, is gerealiseerd door de verbetering in de samenwerking met partners en in de (interne en externe) communicatie van de projectresultaten. Cijferdata werden publiek gemaakt en bereikte resultaten gepresenteerd aan bevolking en partners.

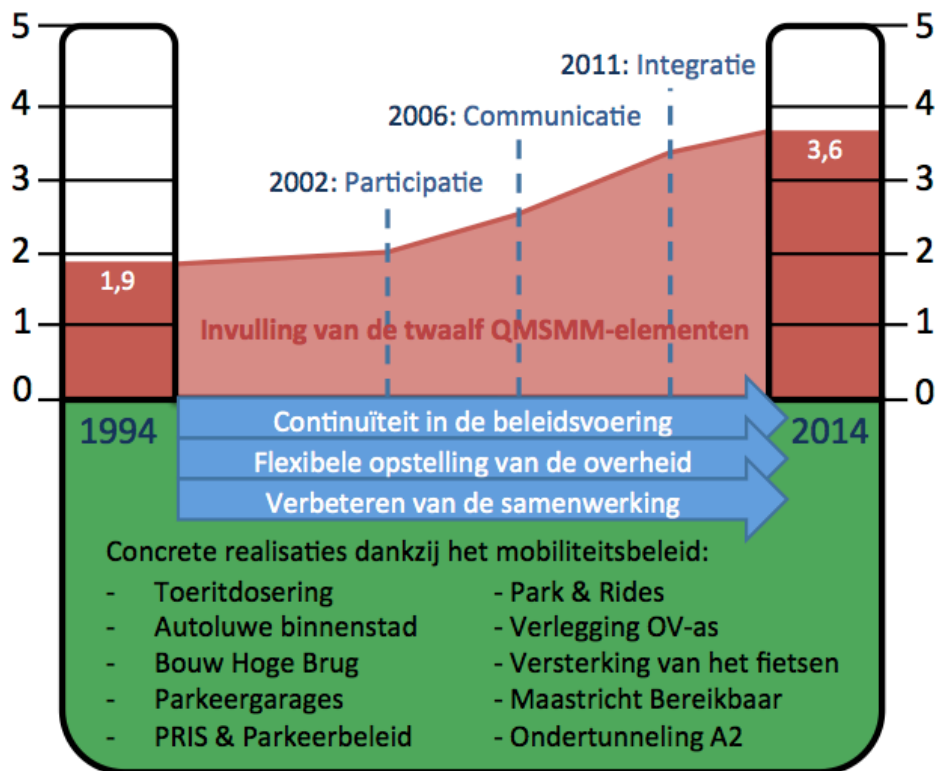
Ontwikkelingen die daaraan hebben bijgedragen:

- Maastricht in Cijfers;
- Herorganisatie van de gemeente;
- Oprichting van projectbureaus voor mobiliteitsprojecten.

Deze top drie van de elementen waarin Maastricht het sterkst is gegroeid, zijn natuurlijk niet de enige succesfactoren geweest voor de groei naar een meer kwalitatieve stedelijke mobiliteit in Maastricht. Zoals zichtbaar in figuur 25 heeft ook de invulling van de andere elementen bijgedragen tot de verbetering van de mobiliteit in Maastricht.

### 7.1.3 Een nuchtere houding leidt tot algemene ondersteuning

Niet alleen de invulling van de twaalf QMSMM-elementen is van belang geweest voor de groei van het mobiliteitsbeleid. De houding die de overheid over de jaren heen heeft aangenomen, heeft geholpen om de invulling van alle QMSMM-elementen te faciliteren. De houding van de gemeente is er eentje van gezond verstand: door flexibel en nuchter na te denken heeft Maastricht veel uitdagingen kunnen aangaan en projecten kunnen waarmaken. De bijdrage van deze houding aan de groei van het Maastrichtse mobiliteitsbeleid wordt in figuur 26 schematisch weergegeven (in het blauw).



**Figuur 26: Schematische weergave van ondersteunende houding van de gemeente**

Kort samengevat heeft deze houding een aantal dingen mogelijk gemaakt:

1. De toenemende aandacht voor de creatie van maatschappelijk draagvlak en burgerparticipatie: vanaf de introductie van het Burgerjaarverslag in 2002 is hier meer en meer aandacht naartoe gegaan.
2. De herorganisatie van de overheid in 2006: deze heeft geholpen met de verbetering van de verticale en horizontale communicatie binnen de gemeente. Op die manier kon er meer dialoog ontstaan tussen verschillende domeinen en beleidsniveaus.
3. Het sociale aspect wint aan belang: de sociale gevolgen van de genomen fysieke maatregelen worden voortaan meer integraal benaderd. Daarmee stijgt ook het gebruik van zachte maatregelen in mobiliteit.

Op de bovenstaande ontwikkelingen kunnen data geplakt worden: ze identificeren momenten vanaf wanneer er extra ingezet werd op die aspecten. Andere ontwikkelingen zijn meer gestaag gegroeid en in stand gehouden door de gezonde houding van de gemeente over de loop van de twintig jaar.

- Het garanderen van continuïteit in de beleidsvoering.
- De flexibele opstelling van de overheid laat toe in te spelen op signalen uit de buitenwereld (de toename van technologie, het slimmer worden van de bevolking, de verschuiving van adviserende functie naar het managen van processen, ...).
- De samenwerking met partners en externe communicatie is verbeterd. Zo wordt het makkelijker om doelen in mobiliteit te kunnen bereiken.

Figuur 26 toont ook een klein overzicht van een aantal concrete realisaties die over de twintig jaar gerealiseerd werden, opnieuw een bevestiging dat het goede mobiliteitsbeleid ook goede resultaten heeft opgeleverd.

#### 7.1.4 Aanwezigheid van gelijkaardige succesfactoren in gevalstudies

Bij de onderzoeksvraag was nog een deelvraag geformuleerd: *“Als een bepaalde aanpak of manier van beleidsvoering in Maastricht heeft geleid tot een stadsmobiliteit van hogere kwaliteit, kan dat dan ook geobserveerd worden in andere steden?”*

De bedoeling daarvan was om te onderzoeken of soortgelijke succesfactoren zoals gevonden in het mobiliteitsbeleid van Maastricht, ook in het mobiliteitsbeleid van andere steden te vinden waren. Op die manier kon dan bewezen worden dat bepaalde beleidsontwikkelingen niet enkel relevant zijn voor de groei naar kwalitatieve mobiliteit in Maastricht, maar ook elders in Europa.

Bij het doornemen van de 15 gevalstudies konden elementen herkend worden die ook bij Maastricht tot de verbetering van het mobiliteitssysteem hebben geleid (zie tabel 22).



<b>Kernelementen</b>	<b>Aantal keer voorgekomen in de gevalstudies</b>
Participatie en inspraak	3
Communicatie en overleg	<b>12</b>
Visie	11
Mobiliteitsplan	10
Implementatie	<b>12</b>
Partners	10
Evaluatie	10

**Tabel 22: Geïdentificeerde succesfactoren in andere steden**

Alle gevalstudies beschreven succesvolle mobiliteitsprojecten, en wat er voor nodig was om die successen te behalen. In elk van de steden werden een aantal kernelementen gevonden die ook in het mobiliteitsbeleid van Maastricht aan bod waren gekomen.

In de doorgenomen gevalstudies werd voornamelijk communicatie en overleg met partners en de bevolking gezien als een succesfactor voor kwaliteitsvolle mobiliteit. Ook in Maastricht is de inzet op het informeren van de buitenwereld en het promoten van duurzame mobiliteit versterkt, met zichtbare resultaten (denk aan het aantal vermeden spitsreizigers bij BBMB).

Even belangrijk was dat de geplande maatregelen ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden, en wel zo goed mogelijk. Op die manier garanderen de maatregelen ook de resultaten waarvoor ze geïmplementeerd werden. Op dat vlak heeft Maastricht veel resultaten geboekt, aangezien ze ook talloze projecten heeft geïmplementeerd door de jaren heen.

Ook benadrukken de gevalstudies het belang van een duidelijke visie voor mobiliteit, en het opstellen van een duidelijk mobiliteitsplan, waarin een holistische aanpak voor mobiliteit geformuleerd wordt. Sterke punten in het beleid van Maastricht waren ook steeds de visie en het mobiliteitsplan, die helder geformuleerd waren en duidelijk maakten waarop ingezet zou moeten worden.

De laatste aspecten die vaak vermeld werden, waren de samenwerking met partners om doelen voor mobiliteit te realiseren, evenals het evalueren van de resultaten die mobiliteitsprojecten opleverden. Ook dit zijn aspecten waarin Maastricht verbeteringen heeft gemaakt doorheen de tijd.

Ten slotte heeft ook burgerparticipatie geleid tot maatschappelijke ondersteuning voor mobiliteitsbeleid, maar dat aspect wordt minder vaak expliciet vermeld in de gevalstudies. In Maastricht heeft dit aspect echter wel veel mobiliteitsprojecten mogelijk gemaakt.

## 7.2 Algemene conclusie

Kwaliteitsvolle stedelijke mobiliteit kan bereikt worden door een integrale aanpak te hanteren in het mobiliteitsbeleid. Als het mobiliteitsbeleid van hoge kwaliteit is, zal ook hoogwaardige stadsmobiliteit gerealiseerd worden.

Theoretische raamwerken voor kwaliteitsvol mobiliteitsbeleid kunnen helpen zulk een goed mobiliteitsbeleid te garanderen. Dat zulk een model in gebruik wordt genomen, wilt echter nog niet zeggen dat het automatisch ook goed wordt ingevuld.

Hoewel Maastricht nooit expliciet gebruik heeft gemaakt van een model voor kwaliteitsvol beleid, heeft ze (onbewust) toch aan alle elementen een eigen invulling gegeven. Dit heeft ze kunnen realiseren door een 'gezond verstand'-houding aan te nemen ten opzichte van mobiliteit en mobiliteitsproblemen. Deze nuchtere houding bestond uit:

- De langetermijnvisie naar kwaliteit te ondersteunen met continue beleidsvoering: dat betekent dat een mobiliteitsvisie wel aangepast kan worden aan een politieke invloed, maar nooit drastisch van koers zal veranderen. Dit werkt ook motiverend voor de ambtenarij, aangezien ze een 'permanente' richting hebben voor hun werk, en niet bij elke nieuwe coalitie de mobiliteitsvisie opnieuw moeten aanpassen aan politieke plannen (lange-termijn visies kunnen ook enkel op die manier behouden worden).
- Samenwerking met internen, externen en bevolking, en daarbij dus ook transparante communicatie: want zonder een goede communicatie is samenwerking moeilijk te realiseren. Hoewel goede communicatie een investering is van energie, bewijst Maastricht dat die energie ook dubbel en dik terugverdiend wordt (denk aan de intensieve communicatie die voorafgaat aan de implementatie van mobiliteitsprojecten).
- Een flexibele opstelling: een open houding naar verandering betekent dat je niet vastroest in oude gewoonten. Door in te spelen op veranderingen in de buitenwereld worden opportuniteiten ontdekt die voordelig kunnen uitpakken voor het beleid (denk aan het inschakelen van technologische nieuwigheden om burgerparticipatie te bevorderen).

In de studie van andere steden was ook al te zien dat een duidelijke visie voor de stedelijke mobiliteit ook altijd vooraf ging aan de implementatie van ambitieuze mobiliteitsplannen. Verder werden samenwerking en communicatie ook vaak gezien als essentiële bijdragen voor het waarmaken van hun mobiliteitsprojecten.

Een gezonde houding zoals die van Maastricht legt de basis voor een goede invulling van alle elementen uit kwalitatieve raamwerken. Ze is een directe ondersteuning voor goede beleidsvoering. Onbewust van de elementen uit een kwalitatief raamwerk, heeft deze houding in Maastricht gezorgd voor een goed mobiliteitsbeleid, en daarmee ook een goed stedelijk mobiliteitssysteem.

Maastricht is momenteel misschien nog geen 'best practice' op de ontwikkelingsladder, maar toch wel zeker een 'great practice'. Als Maastricht zo door blijft doen zal de QMSMM-score over een aantal jaar ongetwijfeld opnieuw zijn gestegen. Beseft moet worden dat groei ook niet geforceerd kan worden, een snellere evolutie is moeilijk om te realiseren met een organisatie zo groot als die van Maastricht.

## 7.3 Adviezen aan Maastricht

De QMSMM-score toonde aan dat Maastricht nog geen 'best practice' is in het managen van haar mobiliteit. Maastricht zou het nog beter kunnen doen op een aantal vlakken:

- Er wordt tegenwoordig meer gefocust op 'wat er leeft' bij de bewoners in de stad. Dit wordt gedaan aan de hand van buurtmonitoring, buurtkaders, en het stadspanel. De kennis die momenteel vergaard wordt over mobiliteit bij de bevolking is echter eerder incidenteel. Beter zou zijn om systematisch een 'Groot Mobiliteitsonderzoek' af te nemen van de Maastrichtse bevolking, zodat een beter beeld verkregen wordt van wat de bevolking van het Maastrichtse mobiliteitssysteem vindt. Wat vindt de bevolking van de bereikbaarheid van de stad? En de veiligheid van het verkeer? Welke vervoersmiddelen kiezen zij? En welke routes? Ook de mobiliteitsbehoeften uit verschillende segmenten van de bevolking (bezoekers, senioren, jongeren, ...) kunnen zo aan het licht gebracht worden. De geformuleerde antwoorden geven weer nieuwe informatie om rekening mee te houden bij het sleutelen aan de mobiliteitsvisie.
- Het is een goed ding dat er nu meer ruimte gemaakt wordt voor inspraak en het creëren van maatschappelijk draagvlak voor mobiliteitsprojecten. Toch wordt niet, of enkel incidenteel, gepeild naar de tevredenheid van de bewoners over geïmplementeerde mobiliteitsmaatregelen. Als er eerst vraag was naar bepaalde ingrepen, is de bevolking er dan ook tevreden mee na de uitvoering?
- Door meer cijfergegevens in verband met mobiliteit vrij te geven aan het publiek krijgt men zicht op de resultaten van het gevoerde mobiliteitsbeleid. Als zichtbaar is hoe succesvol het mobiliteitsbeleid is, ontstaat er ook sneller maatschappelijk draagvlak voor nieuw beleid en nieuwe plannen. De successen in mobiliteit mogen getoond worden.
- Uit sommige van de burgerjaarverslagen werd duidelijk dat niet altijd iedereen bereikt werd om te participeren in beleid. Het kan dus nuttig zijn nog extra in te zetten op het betrekken van de bevolking in de ontwikkeling van mobiliteitsplannen. Wel mag niet vergeten worden dat het aan de overheid is om de uiteindelijke beslissing te maken.
- Voor betere digitale toegankelijkheid of communicatie kunnen de meerdere websites over Maastricht beter verweven worden tot één samenhangend, meer overzichtelijk geheel. De huidige sites zijn weinig overzichtelijk en gebruiksvriendelijk.
- Sensibilisering en mobiliteitsmanagement (zoals toegepast in BBMB) kunnen verschoven worden naar de ruimere bevolking van Maastricht, zodat er meer kans bestaat de nagestreefde modal shift te realiseren.

Verder kan Maastricht enkel aangeraden worden haar gezonde ingesteldheid te behouden en niet uit het oog te verliezen dat kwaliteit leveren steeds de opgave is.

## 7.4 Persoonlijke bijdrage

Dit laatste onderdeel bestaat uit persoonlijke bedenkingen, inzichten, of vraagstukken die het schrijven van deze thesis tot stand heeft gebracht.

### 7.4.1 Discussie

Het onderstaand aantal stellingen is voor discussie vatbaar:

- In mobiliteit wordt er altijd gepraat over duurzame mobiliteit. Dit concept beschrijft bij mijn weten echter nooit iets over de esthetische waarde die mobiliteitsprojecten kunnen bijdragen aan een stad (denk aan wandel- of fietspaden omgeven door natuur). De esthetische waarde zou onderverdeeld kunnen worden in de sociale peiler, aangezien leefbaarheid en kwaliteit van de stadsomgeving benadrukt worden. Kwaliteit lijkt echter vooral gezien te worden als de technische invulling van behoeften, en minder in de emotionele (of esthetische) bijdrage aan een leefomgeving.
- Raamwerken voor kwaliteitsvol beleid leveren goede resultaten wanneer ze consequent worden toegepast. Het is dus essentieel ze dan ook daadwerkelijk te hanteren en op te volgen. Ik kan me echter ook voorstellen dat er bedrijven (of overheden) bestaan die beweren dat ze een dergelijk model hanteren, maar het eigenlijk eerder 'pro forma' naar voren brengen, als een promotiestunt, in plaats van het als een echt instrument te gebruiken.
- De term 'mobility management' is een zeer slechte naamkeuze. 'Mobility' omschrijft het geheel van mobiliteit, en ik denk dat dit één van de belangrijkste redenen is waarom het concept niet goed begrepen wordt. Terwijl 'mobility management' eigenlijk terugslaat op het managen en veranderen van mobiliteitsgedrag, valt dat niet af te leiden uit de naam. Uit de naam leiden mensen eerder af dat het om het managen van een geheel mobiliteitssysteem gaat. Een betere naam zou dus 'Mobilisation management' zijn, het managen van hoe mensen zich verplaatsen.
- Om diezelfde reden wordt 'mobility management' ook vaak gezien als een synoniem voor 'Travel Demand Management', terwijl beide uitdrukkingen eigenlijk niet hetzelfde betekenen. Beiden staan ze in functie van duurzame mobiliteit, maar hun benadering van het concept is verschillend (zie 2.2 en 2.3 in hoofdstuk 2).
- Volgens mij is er ook een grens aan burgerparticipatie en inspraak. Vaak weten mensen heel goed wat ze wel en niet willen, maar hebben ze er zelf geen oplossing voor. Het zal dus altijd aan de gemeente zijn om te beslissen wat de beste oplossing is voor het gros van de bevolking. Als gevolg daarvan zullen er ook altijd mensen ontevreden zijn met de oplossing waar de overheid voor heeft gekozen. Het bereiken van 100% draagvlak zal dus ook niet vaak voorkomen.

## 7.4.2 Lessen geleerd van Maastricht

De studie van Maastricht heeft veel nieuwe inzichten geleverd, die nuttig kunnen zijn bij het bestuderen van nieuwe gevalstudies. Interessante vragen die de onderzoeker zichzelf kan stellen met betrekking tot het mobiliteitsbeleid van de stad worden hier opgelijst.

In deze lijst is het belangrijk een onderscheid te maken tussen de thema's waar de stad als overheid een invloed op kan hebben, en thema's waar de stad minder een invloed op kan uitoefenen.

<b>Ontwikkelingen die afhankelijk zijn van het stadsbeleid</b>
<b>Visie voor de stad</b>
Wordt er een visie gecreëerd, die steeds als toetssteen wordt gebruikt voor nieuwe plannen? Deze visie moet gevormd worden voor KT, MT, en LT.
<b>Politiek draagvlak</b>
De continuïteit van plannen doorheen de tijd kan behouden worden als de politiek zijn plannen inpast in de bestaande fundamentele visie. Samen met de ambtenarij wordt dan beslist welke nieuwe politieke ideeën in de bestaande plannen passen. Zo is politiek draagvlak gegarandeerd.
<b>Aanpak</b>
Bij het creëren en doorlopen van een visie of enkele/plannen/projecten moeten ook alle relevante beleidsdomeinen betrokken worden. Je moet kwaliteit willen leveren op elk domein, ook doorheen het uitvoeringsproces.
<b>Nationale sturing van lokaal beleid</b>
Gaat er op nationaal niveau aandacht uit naar situaties waarin steden zich bevinden of is het eerder 'laissez-faire'?
<b>Verkeersmanagement</b>
Is er beslist de beperkte ruimte/infrastructuur zo goed mogelijk te benutten? Dit is een belangrijk aspect van verkeersmanagement. Het besef moet er zijn dat verkeer een invloed heeft op de bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad.
<b>Metingen doen</b>
Bestaan er monitoringssystemen die concrete metingen doen? Met deze cijfergegevens kunnen prognoses gemaakt worden, of kan de bestaande situatie geschetst worden. Ook kunnen ze gebruikt worden om te controleren hoe de groei naar een bepaalde doelstelling evolueert, of om te controleren wat het effect van een maatregel is. Deze metingen dienen systematisch uitgevoerd te worden!
<b>Ontvankelijkheid van het beleid</b>
Ruimte moet gecreëerd worden om externen (de maatschappij, burgers, het bedrijfsleven, andere actoren) hun ideeën te laten uiten. Deze ideeën moeten verknoot worden tot één geheel. Ook kunnen ze dienst doen als input voor visies en plannen.
<b>Niet alleen dirigeren, ook luisteren</b>
Welke vragen leven er bij de bevolking? Men zou jaarlijks vragenlijsten naar bewoners kunnen sturen (stadspanel) om een idee te krijgen over verschillende thema's (sociaal, economisch, bereikbaarheid, veiligheid, ...) Andere methodieken om informatie te verzamelen bestaan ook. Ook deze verzameling levert informatie op die kan dienen als input voor visie/planning. De bevolking mag 'bestellen'.
<b>Maatschappelijk draagvlak</b>
Op voorhand moet er met alle betrokken actoren duidelijk en interactief gecommuniceerd worden over plannen om het maatschappelijk draagvlak te vergroten. De intensiteit van de communicatie is afhankelijk van de grootte en gevoeligheid van het project. Infomarkten kunnen georganiseerd worden zodat er meer persoonlijke communicatie bestaat waarbij vragen beantwoord kunnen worden en moeilijke beleidsbeslissingen gepresenteerd kunnen worden. Burgerparticipatie niet enkel als input gebruiken maar ook gaandeweg, om weerstand te kunnen vermijden: er kan

gebruik gemaakt worden van klankbordgroepen, brainstormsessies, of gesprekken met buurtkaders. Er gaat veel geld, tijd en energie aan vooraf, maar dit resulteert in een veel breder draagvlak en een makkelijker besluitvormingsproces achteraf.
<b>Gebruik (sociale) media</b>
De stadskrant, radio, televisie, het internet, twitter, facebook, ... kunnen in positieve zin gebruikt worden om de goede prestaties van het beleid zichtbaar te maken aan de buitenwereld. Dit kan als tegengewicht gebruikt worden voor negatieve prestaties die automatisch in de media verschijnen.
<b>Uitvoering van plannen</b>
Met de dynamiek van de buitenwereld moet rekening gehouden worden. Het plannings- en uitvoeringsproces moet goed gemonitord zijn, zodat (externe) weerstand op plannen/projecten tijdig kan worden geïdentificeerd en gepareerd.
<b>Betrekken van relevante actoren en bouwen van partnerships</b>
Voor grote infrastructuurprojecten kunnen projectorganisaties opgericht worden. Dit is een platform waar vertegenwoordigers van de verschillende actoren samenkomen voor directe communicatie, evaluatie en voortgang van projecten.
<b>Kwaliteitsbewaking</b>
Bij het uitbesteden van taken aan externe partners dienen er afspraken gemaakt te worden over wat er verwacht wordt van de partner. Een bepaald niveau van kwaliteit moet gegarandeerd kunnen worden.
<b>Expertise werknemers</b>
De expertise van de werknemers kan gemonitord en geëvalueerd worden door middel van functionerings- en beoordelingscycli. Door middel van gesprekken tussen werkgevers en werknemers kan aangegeven worden welke competenties of vakkennis verbeterd moet worden.
<b>Functie van de ambtenaar</b>
Kwaliteit leveren en bewaken is prioritair voor de ambtenaar. Maar individuele competenties worden even belangrijk als vakkennis, aangezien de ambtenaren goed moeten kunnen samenwerken, communiceren, en integraal denken. Door de veranderende wereld moet de ambtenarij niet enkel meer voorschrijven/adviseren op basis van vakkennis maar ook faciliteren en communiceren, naargelang diens competenties.
<b>Gezonde organisatie</b>
De politiek vertrouwt en waardeert de mening van de ambtenarij. Directe communicatie tussen directie, politiek en managers is het gevolg van een kleine afstand tussen de politiek en de ambtenarij. De organisatie is eerder breed dan hoog, waarbij verschillende beleidsdomeinen vaak in overleg komen met elkaar, zowel horizontaal als verticaal.

**Tabel 23: Ontwikkelingen die afhankelijk zijn van het stadsbeleid**

<b>Ontwikkelingen waar het stadsbeleid weinig invloed op heeft</b>
<b>Volwassenheid van de maatschappij</b>
Hoe mondig is de bevolking? Hoe slimmer ze is, hoe meer ze de handelingen van de overheid in vraag durft stellen.
<b>Technologische ontwikkeling</b>
De maatschappij is steeds sterker in het zich organiseren. Er bestaan allerlei instrumenten om misnoegen over de overheid publiekelijk te uiten (twitter, facebook, kranten, internet, etc.)
<b>Volwassenheid van de overheid</b>
Bestaan er al wetten die kwaliteit willen garanderen in beleid? Wetten over geluidsniveaus of het niveau van luchtkwaliteit?
<b>Nationale sturing van lokaal beleid</b>
Gaat er op nationaal niveau aandacht uit naar situaties waarin steden zich bevinden of is het eerder 'laissez-faire'?

**Tabel 24: ontwikkelingen waar het stadsbeleid weinig invloed op heeft**

### 7.4.3 Toekomstgericht

De bevindingen die deze thesis heeft opgeleverd zijn interessant om ook op een dieper analyseniveau na te gaan bij andere steden. Door eenzelfde onderzoek uit te voeren op andere steden kan gecontroleerd worden of ook daar dezelfde beleidsontwikkelingen hebben plaatsgevonden. Door het beleid van andere steden te benchmarken op eenzelfde manier als hier gedaan werd, kunnen verschillende steden met elkaar vergeleken worden. Het doel daarvan is natuurlijk om iets bij te kunnen leren van verschillende 'best practices' en om de theoretische kwaliteitsmodellen met praktijken te onderbouwen.







# Lijst van geraadpleegde werken

1. Arthur D. Little. *The Future Of Urban Mobility*. Arthur D. Little, 2011.
2. Banister, David. "The sustainable mobility paradigm." *Transport Policy* 15 (Transport Studies Unit), 2008: 73-80.
3. Beter Benutten Maastricht Bereikbaar. *Platform Beter Benutten*. 2014. [www.beterbenutten.nl](http://www.beterbenutten.nl) (geopend 2014).
4. Broaddus, Andrea, Todd Litman, en Gopinath Menon. *Transportation Demand Management - Training Document*. Division 44 - Water, Energy and Transport, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Eschborn: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009, 112.
5. BZK. *Gemeente Maastricht in Cijfers*. 2014. [www.maastricht.incijfers.nl](http://www.maastricht.incijfers.nl) (geopend 2014).
6. —. *Leefbaarometer.nl*. 2014. [www.leefbaarometer.nl](http://www.leefbaarometer.nl) (geopend 2014).
7. Caluwe, Carl, Wivina Demeester-De Meyer, Ludwig Caluwé, Jan Verfaillie, en Paul Van Malderen. „Voorstel van resolutie: betreffende de invoering van het STOP-principe in het mobiliteitsbeleid als algemene beleidslijn voor het mobiliteitsplan Vlaanderen.” *Betreffende de invoering van het STOP-principe in het mobiliteitsbeleid als algemene beleidslijn voor het mobiliteitsplan Vlaanderen*. Vlaams Parlement, 7 November 2001.
8. CBS Statistiek. *Gemeente Maastricht In Cijfers*. juni 2014. <http://maastricht.incijfers.nl/> (geopend augustus 2014).
9. City of Copenhagen. *The city of Copenhagen's bicycle strategy 2011-2015*. Traffic Department, 2011.
10. Comsis Cooperation. *Overview of Travel Demand Management Measures: Final Report*. Silver Spring, Maryland: U.S. Department of Transportation, January 1994.
11. De Jong, Marjolein. *BYPAD - Bicycle Policy Audit*. UHasselt, Limburg, 2010.
12. De Rijksoverheid. *Platform Beter Benutten*. 2014. [www.beterbenutten.nl](http://www.beterbenutten.nl) (geopend 2014).
13. De Standaard. *Hoe de Belgen denken over Nederlanders*. 25 juni 2008. [http://vorige.nrc.nl/opinie/article1933449.ece/Hoe\\_de\\_Belgen\\_denken\\_over\\_Nederlanders](http://vorige.nrc.nl/opinie/article1933449.ece/Hoe_de_Belgen_denken_over_Nederlanders) (geopend april 2014).
14. Duurzame Mobiliteit. *STOP in het gemeentelijke mobiliteitsbeleid*. 2013. <http://www.duurzame-mobiliteit.be/stop-het-gemeentelijk-mobiliteitsbeleid> (geopend Mei 2014).
15. Eltis. *Case studies*. 2014. <http://eltis.org/index.php?ID1=6&id=62> (geopend 2014).
16. EPOMM. *Mobility Management: the smart way to sustainable mobility in European countries, regions and cities*. Belgium, 1000 Brussels: EPOMM - European Platform on Mobility Management, 2013.
17. EPSUMP. *Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*. Cologne: Rupprecht Consult, 2013.
18. European Commission. *Clean transport, Urban transport*. 2013 йил 17-May. [http://ec.europa.eu/transport/themes/urban/urban\\_mobility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/themes/urban/urban_mobility/index_en.htm) (accessed 2013 йил 9-December).
19. European Committee for Standardization. *Annex C - Extended version of the QMSMM questionnaire*. Brussel: European Committee for Standardization, 2009.
20. Gemeente Maastricht. *Ambtelijke Organisatie*. 2014. [www.maastricht.nl](http://www.maastricht.nl) (geopend 2014).

21. Gemeente Maastricht. *Beleidsnota Parkeren*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2008.
22. Gemeente Maastricht. *Bereikbaarheid centrum Maastricht 2007 (nulmeting)*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2007.
23. —. *Bureau Buurtgericht Werken*. 2014. <http://www.gemeentemaastricht.nl/bestuur-en-organisatie/ambtelijke-organisatie/organogram/veiligheid-en-leefbaarheid/bureau-buurtgericht-werken/> (geopend Mei 2014).
24. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2003*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2004.
25. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2004*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2005.
26. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2005*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2006.
27. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2006*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2007.
28. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2007*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2008.
29. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2008*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2009.
30. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag 2010*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2011.
31. Gemeente Maastricht. *Burgerjaarverslag Maastricht 2002*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2003.
32. Gemeente Maastricht. *Leefbaarheid in Maastricht: effectmeting 1999*. Sector Onderzoek & Statistiek, Maastricht: Gemeente Maastricht, 1999.
33. Gemeente Maastricht. *Maastricht: Grote stad in beweging*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 1996.
34. —. *Ontwikkelingsprogramma stedelijke vernieuwing 2000-2004 Gemeente Maastricht*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2000.
35. Gemeente Maastricht. *Raamplan Mobiliteitsbeheersing*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 1992.
36. Gemeente Maastricht. *Stadsvisie 2010*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 1999.
37. —. *Stadsvisie 2030 Maastricht Mosaïek*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2005.
38. —. *Stadsvisie 2030: actualisatie 2008*. Maastricht, Limburg: Gemeente Maastricht, 2008.
39. —. *Stadsvisie 2030: Maastricht mosaïek*. Maastricht, Limburg: Gemeente Maastricht, 2004.
40. —. *Structuurvisie Maastricht 1990-2000: Stad in evenwicht, balans in beweging*. Maastricht: Dienst Stadsontwikkeling Maastricht, 1989.
41. Gemeente Maastricht. *Structuurvisie Maastricht 2030 (Deel II) Ruimte voor ontmoeting*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 2012.
42. Gemeente Maastricht. *Zelfanalyse Grote-Stedenbeleid Maastricht*. Gemeente Maastricht, 1997.
43. Gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling en Grondzaken. *Structuurplan Maastricht 2005 de stad onder de loep, met een doorkijk naar 2025*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 1998.
44. Goddin, Paul. *TDM is Not Scary: A 101 on Transportation Demand Management*. 18 September 2013. <http://mobilitylab.org/2013/09/18/tdm-is-not-scary-a-101-on-transportation-demand-management/> (geopend Mei 2014).

45. Goldman, Todd, en Roger Gorham. „Sustainable urban transport: Four innovative directions.” *Technology in Society* (CUNY Institute for Urban Systems, U.S. Environmental Protection Agency), nr. 28 (2006): 261-273.
46. Google. *Google Images*. 2014. www.google.com (geopend 2014).
47. —. *Google Maps*. 2014. https://maps.google.be/ (geopend Juni 2014).
48. Goudappel Coffeng. *De verkeersmilieukaart*. 2014. http://www.verkeersmilieukaart.nl/Site/Verkeersmilieukaart.nsf (geopend 2014).
49. Goudappel. *Maastricht doseert*. Goudappel, 2012.
50. Haghshenas, Hossein, and Manouchehr Vaziri. “Urban sustainable transportation indicators for global comparison.” *Ecological Indicators 15* (Sharif University of Technology), 2012: 115-121.
51. Haque, M.M., H.C. Chin, en A.K. Debnath. „Sustainable, safe, smart - three key elements of Singapore's evolving.” *Transport Policy* (Department of Civil and Environmental Engineering - National University of Singapore), nr. 27 (Maart 2013): 20-31.
52. Henning, Theunis F.P., Sugandree Muruvan, Wanhua A. Feng, and Roger C. Dunn. “The development of a benchmarking tool for monitoring progress towards sustainable transportation in New Zealand.” *Transport Policy 18* (Department of Civil and Environmental Engineering), 2011: 480-488.
53. Janssens, D. *Activity-based transportation models - HC2*. Powerpoint Presentation. UHasselt. Diepenbeek, Limburg, 14 Februari 2013.
54. Kepaptsoglou, Konstantinos, et al. „Quality Management in Mobility Management: a Scheme for Supporting Sustainable Transportation in Cities.” *International Journal of Sustainable Transportation*, 2012: 238-256.
55. Macário, Rosário . „Upgrading Quality in Urban Mobility Systems.” *Total Quality Management Vol. 11*, 2001: 747-753.
56. Mensen Maken Maastricht. *Stadsvisie 2010*. Maastricht: Gemeente Maastricht, 1999.
57. Metri, Bhimaraya A. „Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points.” *Journal of Public Transportation 9*, 2006: 35-46.
58. Miermans, Willy. *Verkeerskunde 2: Integrale Kwaliteitszorg IKZ*. UHasselt, Limburg, 2010.
59. Miranda, H.F., and A.N. Rodrigues da Silva. “Benchmarking sustainable urban mobility: The case of Curitiba, Brazil.” *Transport Policy 21*, 2012: 141-151.
60. Mobility Lab. *What is TDM?* Department of Environmental Services. 2014. http://mobilitylab.org/about-us/what-is-tdm/ (geopend Mei 2014).
61. Nicolas, J.-P., P. Pochet, and H. Poimboeuf. “Towards sustainable mobility indicators: application.” *Transport Policy 10*, 2003: 197-208.
62. Pitsiava-Latinopoulou, Magda, Socrates Basbas, Konstantinos Papoutsis, en Eleftherios Sdoukopoulos. „Parking Policies for Supporting Sustainable Mobility.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Aristotle University of Thessaloniki), nr. 45 (2012): 897-906.
63. Rupprecht Consult. *Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*. Cologne: Rupprecht Consult, 2011.
64. Stad Maastricht. *A2 Maastricht*. 2013. (accessed 2013 йил 20-November).
65. Stichting Jaarboek Maastricht. *Jaarboek Maastricht 2002-2003*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2003.
66. —. *Jaarboek Maastricht 2003-2004*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2004.
67. —. *Jaarboek Maastricht 2004-2005*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2005.
68. —. *Jaarboek Maastricht 2005-2006*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2006.
69. —. *Maastricht Jaarboek 1997-1998*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 1998.

70. —. *Maastricht Jaarboek 1998-1999*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 1999.
71. —. *Maastricht jaarboek 1999-2000*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2000.
72. —. *Maastricht Jaarboek 2000-2001*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2001.
73. —. *Maastricht Jaarboek 2001-2002*. Maastricht: Stichting Jaarboek Maastricht, 2002.
74. Stuurgroep Maastricht-Bereikbaar. *Programma Maastricht-Bereikbaar 2010-2016*. Maastricht: Stuurgroep Maastricht-Bereikbaar, 2010.
75. Tormans, Hans. *Duurzame Mobiliteit en Algemene Milieukunde - HC1*. Powerpoint Presentation. UHasselt. Diepenbeek, Limburg, 2012.
76. Tormans, Hans. *Management of Transportation Companies: Quality Management*. UHasselt, Limburg, 2012.
77. Tormans, Hans, Willy Miermans, Mario Cools, Evelien Polders, Davy Janssens, and Geert Wets. "Performance assessment of local mobility policy-making administrations using the principles of total quality management in Flanders, Belgium: Expounding the decision-making process." *International Journal of Sustainable Transportation* (Transportation Research Institute (IMOB)), 2011: 318-346.
78. Victoria Transport Policy Institute. *Online TDM Encyclopedia*. Mei 2014. <http://www.vtpi.org/tdm/> (geopend Mei 2014).

# Bijlagen

## 8.1 Lijst van tabellen

TABEL 1: VERGELIJKING VAN VERKEERSPLANNINGSAANPAKKEN (BANISTER 2008).....	16
TABEL 2: KORT OVERZICHT TDM-STIMULANSEN (JANSSENS 2013) .....	21
TABEL 3: TDM-STRATEGIEËN VOOR SOCIALE GELIJKHEID (JANSSENS 2013) .....	23
TABEL 4: BENODIGDE PRESTATIES VOOR EEN UITSTEKEND TQM (TORMANS, MIERMANS, ET AL. 2011) .....	29
TABEL 5: SAMENVATTING GEVONDEN VERKEERSINDICATOREN .....	37
TABEL 6: SAMENVATTING GEVONDEN ECOLOGISCHE INDICATOREN .....	38
TABEL 7: SAMENVATTING GEVONDEN SOCIALE INDICATOREN .....	38
TABEL 8: SAMENVATTING GEVONDEN ECONOMISCHE INDICATOREN .....	38
TABEL 9: OVERIGE MOBILITEITSCIJFERS MAASTRICHT (BZK 2014).....	95
TABEL 10: VOORBEELD VAN HOE DE DEELSCORE VOOR ELEMENT 1 TOEGEKEND WORDT .....	104
TABEL 11: DEELSCORES STARTSITUATIE ELEMENTEN 2 EN 3 .....	105
TABEL 12: DEELSCORES STARTSITUATIE COMPONENT 2.....	106
TABEL 13: DEELSCORES STARTSITUATIE COMPONENT 3.....	106
TABEL 14: DEELSCORES STARTSITUATIE COMPONENT 4.....	107
TABEL 15: RELEVANTE BELEIDSONTWIKKELINGEN BETREFFENDE DRAAGVLAKCREATIE .....	109
TABEL 16: RELEVANTE BELEIDSONTWIKKELINGEN IN HET ORGANISATORISCHE HANDELEN .....	110
TABEL 17: DEELSCORES EINDSITUATIE COMPONENT 1 .....	111
TABEL 18: DEELSCORES EINDSITUATIE COMPONENT 2 .....	112
TABEL 19: DEELSCORES EINDSITUATIE COMPONENT 3 .....	113
TABEL 20: DEELSCORES EINDSITUATIE COMPONENT 4 .....	113
TABEL 21: RELEVANTE KERNELEMENTEN VOOR ELKE GEVALSTUDIE .....	131
TABEL 22: GEÏDENTIFICEERDE SUCCESFACTOREN IN ANDERE STEDEN .....	142
TABEL 23: ONTWIKKELINGEN DIE AFHANKELIJK ZIJN VAN HET STADSBELEID .....	147
TABEL 24: ONTWIKKELINGEN WAAR HET STADSBELEID WEINIG INVLOED OP HEEFT .....	147
TABEL 25: ADRESSELIJST 50 EC-STEDEN.....	165

## 8.2 Lijst van figuren

FIGUUR 1: OVERZICHT VAN ENKELE ALTERNATIEVE MODI IN TDM (MOBILITY LAB 2014).....	22
FIGUUR 2: DE EVOLUTIE VAN PARKEERBELEIDSMAATREGELEN (PITSIVA-LATINOPOULOU, ET AL. 2012) .....	26
FIGUUR 3: SCHEMA DUURZAME MOBILITEIT .....	27
FIGUUR 4: DEMING'S PCDA-CYCLE (GOOGLE 2014).....	30
FIGUUR 5: SUMP STRUCTUUR (RUPPRECHT CONSULT 2011) .....	32
FIGUUR 6: QMSMM STRUCTUUR (KEPAPTSOGLU, ET AL. 2012).....	33
FIGUUR 7: ONTWIKKELINGSLADDER IN KWALITEITSMANAGEMENT (KEPAPTSOGLU, ET AL. 2012) .....	36
FIGUUR 8: DE EUREGIO WAARBINNEN MAASTRICHT ZICH BEVINDT (1998) .....	47
FIGUUR 9: MAASTRICHT-HASSELT-HEERLEN-AKEN-LUIK-GEBIED (MHAL-GEBIED) (GEMEENTELIJKE DIENST STADSONTWIKKELING EN GRONDZAKEN).....	48
FIGUUR 10: SITUERING MAASTRICHT OP MACRONIVEAU.....	47
FIGUUR 11: MAASTRICHT OP MESONIVEAU (GOOGLE 2014) .....	48
FIGUUR 12: MAASTRICHT OP MICRONIVEAU (GOOGLE 2014) .....	49

FIGUUR 13: PROGNOSSES VOOR DE GROEI VAN AUTOBEZIT (GEMEENTE MAASTRICHT 1999).....	64
FIGUUR 14: OVERZICHT DEELPLANNEN EN PROJECTEN (GEMEENTE MAASTRICHT 1992).....	69
FIGUUR 15: VAN RINGSTRUCTUUR NAAR NIEUWE HOOFDWEGENSTRUCTUUR (GEMEENTE MAASTRICHT 2012) .....	74
FIGUUR 16: TOERITDOSERING OP DE INVALSWEGEN VAN MAASTRICHT (GOUDAPPEL 2012) .....	77
FIGUUR 17: PARKEERZONERING (GEMEENTE MAASTRICHT 2008) .....	80
FIGUUR 18: PRIS EN 'PARK & RIDE'-SYSTEEM (GEMEENTE MAASTRICHT 2008) .....	89
FIGUUR 19: TOTAALSCORE LEEFBAARHEID 2012 PER BUURT IN MAASTRICHT (BZK 2014) .....	94
FIGUUR 20: ORGANISATIESTRUCTUUR MAASTRICHT 2013 (GEMEENTE MAASTRICHT 2014) .....	99
FIGUUR 21: NIVEAUS OP DE ONTWIKKELINGSLADDER (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	103
FIGUUR 22: SCOREGRAFIEK PER ELEMENT VAN HET QMSMM, IN 1994 .....	107
FIGUUR 23: SCOREGRAFIEK PER ELEMENT VAN HET QMSMM IN HET JAAR 2014 .....	114
FIGUUR 24: HET REALISEREN VAN KWALITATIEVE MOBILITEIT .....	138
FIGUUR 25: SCHEMA VAN DE GROEI IN QMSMM-SCORES TUSSEN 1994 EN 2014 .....	139
FIGUUR 26: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN ONDERSTEUNENDE HOUDING VAN DE GEMEENTE .....	140
FIGUUR 26: VRAGEN OVER ELEMENT 1 MAATSCHAPPELIJKE BEHOEFTE (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .	157
FIGUUR 27: VRAGEN OVER ELEMENT 2 BELEID OP PAPIER (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	157
FIGUUR 28: VRAGEN OVER ELEMENT 3 LEIDERSCHAP (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	158
FIGUUR 29: VRAGEN OVER ELEMENT 4 MOBILITEITSPROGRAMMA (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009).....	159
FIGUUR 30: VRAGEN OVER ELEMENT 5 EXPERTISE (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	160
FIGUUR 31: VRAGEN OVER ELEMENT 6 PARTNERS (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	161
FIGUUR 32: VRAGEN OVER ELEMENT 7 BUDGET (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009).....	161
FIGUUR 33: VRAGEN OVER ELEMENT 8 MOBILITEITSMATREGELEN (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	162
FIGUUR 34: VRAGEN OVER ELEMENT 9 FACILITERENDE MAATREGELEN (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) ...	162
FIGUUR 35: VRAGEN OVER ELEMENT 10 MAATSCHAPPELIJK RESULTATEN (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009)	163
FIGUUR 36: VRAGEN OVER ELEMENT 11 FEEDBACK PARTNERS (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	164
FIGUUR 37: VRAGEN OVER ELEMENT 12 MANAGEMENT EVALUATIE (EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION 2009) .....	164

## 8.3 QMSMM vragenlijst


Questions element 1		Scores 0 - 5 <sup>a</sup>	
		No evidence	Excellent evidence
1	Are the mobility behaviour and the needs of the city's inhabitants and visitors well known? (for example information about modal split, travel habit surveys etc)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2	Are the mobility behaviour and the needs of specific target groups for mobility management well known (e.g. children, youngsters, visitors, citizens, commuters etc.)?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3	Is the city's intention of MM communicated to the wider audience? (events, leaflets, articles in media etc)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4	Are legal and organizational contexts and the possibilities for action and support sufficiently known?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5	Does the city involve stakeholders and the broader audience in the MM-process, for example in the development of the city's MM-policy or in the design of services?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
6	Are tailor made actions set up in order to communicate and convince decision makers, senior management and stakeholders about the importance and advantages of MM ?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

**Figuur 27: Vragen over element 1 Maatschappelijke behoeften (European Committee for Standardization 2009)**

Questions element 2		Scores 0 - 5 <sup>a</sup>	
		No evidence	Excellent evidence
1	Are the intentions and ambitions of MM formulated into a policy document with a demand-oriented approach? (separate or as part of a Sustainable Transport Plan or similar)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2	Is the MM-policy mentioned and integrated in the overall transport policy and other relevant policies such as planning, environment, housing, economics, communication, tourism?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3	Is the MM-policy supported and formally approved by management of the transport department, local political bodies or similar?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4	Is the MM-policy document a living document that is reviewed regularly (for example with respect to environmental changes)?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5	Is the MM-policy in line with legal and regulatory frameworks?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

**Figuur 28: Vragen over element 2 Beleid op papier (European Committee for Standardization 2009)**



<b>Questions element 3</b>		<b>Scores 0 - 5<sup>a</sup></b>					
		No evidence				Excellent evidence	
							
1	Does the local political body and the head of transport department or similar know what MM is and understands that it is important?	0	1	2	3	4	5
2	Is there a wide-spread knowledge in the city's administration of what MM is and what it can accomplish?	0	1	2	3	4	5
3	Does anyone within the city's administration take up the overall responsibility of the MM-policy (MM-coordinator, either formalized or not)?	0	1	2	3	4	5
4	Does the MM-coordinator motivate and support the MM-team in their daily work?	0	1	2	3	4	5
5	Are mobility management measures and infrastructure measure treated equally within the decision making process?	0	1	2	3	4	5
6	Is the MM-coordinator invited to take part in discussions with senior management and political level and is it possible for the MM-coordinator to put mobility management issues on the agenda?	0	1	2	3	4	5
7	Is the MM-coordinator (regularly) consulted in important strategic decisions, for example in planning new developments?	0	1	2	3	4	5
8	Is the MM-coordinator invited to take part in regional, national and international networks to exchange experience (i.e. is the MM-coordinator acknowledged outside the city)?	0	1	2	3	4	5

**Figuur 29: Vragen over element 3 Leiderschap (European Committee for Standardization 2009)**

<b>Questions element 4</b>		<b>Scores 0 - 5<sup>a</sup></b>					
		No evidence				Excellent evidence	
1	Does the city have a MM-programme with MM measures that is approved by MM-team, senior management of the transport department and/or local political bodies?	0	1	2	3	4	5
2	Is the MM-programme in line with the MM-policy and the wider transportation strategy?	0	1	2	3	4	5
3	Does the MM-programme include a multimodal strategy with a mix of measures to ensure accessibility for all?	0	1	2	3	4	5
4	Does the MM-programme cover MM-measures towards a wider range of target groups or segments (according to inhabitant, tourists, trip purpose, age, transport mode etc)?	0	1	2	3	4	5
5	Does the MM-programme include the following: objectives and targets, indicators and monitoring data, time schedules, requirements concerning resources and responsibility?	0	1	2	3	4	5
6	Does the programme include short, middle and long term MM-measures?	0	1	2	3	4	5
7	Do you work with tailor made services for specific target groups based on knowledge, available statistics and/or specific surveys?	0	1	2	3	4	5
8	Is the strategy based on a review of the already existing MM-measures, if applicable?	0	1	2	3	4	5
9	Are the targets of the mobility management services in mutual support of the targets for sustainable development in health, land use, local economics and other departments?	0	1	2	3	4	5
10	Are priorities given to actions and measures with respect to feasibility in order to achieve pre-set goals?	0	1	2	3	4	5

**Figuur 30: Vragen over element 4 Mobiliteitsprogramma (European Committee for Standardization 2009)**

<b>Questions element 5</b>		<b>Scores 0 - 5<sup>a</sup></b>					
		No evidence				Excellent evidence	
		←—————→					
1	Has the city an organization and/or responsible division for MM (MM-team)?	0	1	2	3	4	5
2	Are human resources and funding available to implement mobility management services?	0	1	2	3	4	5
3	Is know-how available with respect to marketing and communication in order to deal with the targets groups (within the team and/or through subcontracting)?	0	1	2	3	4	5
4	Is sufficient know-how available with respect to transport and mobility planning (within the team or through subcontracting or cooperation with transport department)?	0	1	2	3	4	5
5	Is sufficient know-how available with respect to sustainability (within the team or through subcontracting or cooperation with environmental department)?	0	1	2	3	4	5
6	Are time and funding available for training and exchange of knowledge and information with others (networking)?	0	1	2	3	4	5
7	Is the continuity in the mobility management implementation assured with the current staff?	0	1	2	3	4	5
8	Is the MM-team committed to their mission and actively involved in the planning or design of mobility management projects?	0	1	2	3	4	5
9	Is the MM-team innovative ?	0	1	2	3	4	5

**Figur 31: Vragen over element 5 Expertise (European Committee for Standardization 2009)**

Questions element 6		Scores 0 - 5 <sup>a</sup>					
		No evidence				Excellent evidence	
1	Does the MM-process include partnerships between important partners such as public transport authorities, road administration, schools, companies etc?'	0	1	2	3	4	5
2	Are partnerships regarding MM-projects and measures formalized within working groups, charters, etc..?'	0	1	2	3	4	5
3	Are responsibilities and tasks of partners clearly specified and is the commitment of all partners secured?'	0	1	2	3	4	5
4	Are relevant partners involved to give input and feed-back on planned MM-activities?'	0	1	2	3	4	5
5	Are relevant partners involved to offer manpower to implement the measures?'	0	1	2	3	4	5
6	Are relevant partners involved to provide finance?'	0	1	2	3	4	5
7	Are channels of communication established to exchange information between partners (meetings, IT-tool for communication)?'	0	1	2	3	4	5
8	Are conflicting interests between stakeholders taken care of?'	0	1	2	3	4	5

**Figuur 32: Vragen over element 6 Partners (European Committee for Standardization 2009)**

Questions element 7		Scores 0 - 5 <sup>a</sup>					
		No evidence				Excellent evidence	
1	Do you have a funding for mobility management measures?'	0	1	2	3	4	5
2	Do you have an external funding for mobility management measures in order to buy the technology, equipment, products and consultants needed?'	0	1	2	3	4	5
3	Is the funding for MM regular and consistent? (long-term budget, ear-marked money for MM)'	0	1	2	3	4	5
4	Is there a funding for evaluation and monitoring of MM-measures?'	0	1	2	3	4	5
5	Have different possible channels of finance been utilized?'	0	1	2	3	4	5
6	Is effort put in searching for a long term financial planning?'	0	1	2	3	4	5
7	Are contacts managed to dispose of facilities needed to implement the MM-services (e.g. technical/logistical support, police escort etc)?'	0	1	2	3	4	5
8	Do you have the information technology needed to deliver high mobility products and/or services at your disposal?'	0	1	2	3	4	5


**Figuur 33: Vragen over element 7 Budget (European Committee for Standardization 2009)**

Questions element 8		Scores 0 - 5 <sup>a</sup>					
		No evidence				Excellent evidence	
1	Does the city provide information and advice about sustainable travel options to (potential) travelers through a range of different media?	0	1	2	3	4	5
2	Does the city organize awareness raising activities to promote and encourage the use of sustainable options in place?	0	1	2	3	4	5
3	Does the city offer, organize and coordinate various types of MM-services across an area to provide an alternative to sole car occupancy such as a car pooling and car sharing service, flexible cycle hire, on demand PT services, etc?	0	1	2	3	4	5
4	Does the city within the city administration provide an alternative to sole car occupancy such as a car pooling and car sharing service, flexible cycle hire, on demand PT services, etc?	0	1	2	3	4	5
5	Does the city integrate mobility management into education in schools?	0	1	2	3	4	5
6	Does the city integrate mobility management into training of staff (in the city administration)?	0	1	2	3	4	5
7	Does the city organizes site-based mobility management measures connected to traffic generating sites such as schools, companies, sports and leisure event venues, hospitals?	0	1	2	3	4	5
8	Does the city within the city administration adopt measures to reduce the need to travel by substituting telecommunications for travel, or reorganizing working practices?	0	1	2	3	4	5
9	Does the city work with MM-measures towards companies that include services to reduce the need to travel by substituting telecommunications for travel or reorganizing working practices?	0	1	2	3	4	5

**Figuur 34: Vragen over element 8 Mobiliteitsmaatregelen (European Committee for Standardization 2009)**

Questions element 9		Scores 0 - 5 <sup>a</sup>					
		No evidence				Excellent evidence	
1	Does your city combine MM with (physical) improvements for public transport and bicycle?	0	1	2	3	4	5
2	Is there a development plan for bicycle and public transport improvements (and a positive trend for traveling by bike or public transport)?	0	1	2	3	4	5
3	Does your city have parking management in place in order to influence the number of people choosing to travel to a site by car (pricing, rationing, limiting, cash-out)?	0	1	2	3	4	5
4	Does the city require or encourage new developers of a site to implement mobility management?	0	1	2	3	4	5
5	Has the city tax changes in place to make the use of sustainable transport modes more attractive compared to sole car driving?	0	1	2	3	4	5
6	Are there location efficient mortgages where interest rates are lower if the house buyer chooses a location that reduces the cardependence?	0	1	2	3	4	5
7	Does the city have a congestion charging system in place, if relevant?	0	1	2	3	4	5

**Figuur 35: Vragen over element 9 Faciliterende maatregelen (European Committee for Standardization 2009)**

<b>Questions element 10</b>		<b>Scores 0 - 5<sup>a</sup></b>					
		No evidence				Excellent evidence	
							
2	Do you monitor and evaluate output indicators of the services provided?	0	1	2	3	4	5
3	Do you monitor and evaluate outcome indicators on change in mobility behaviour, impacts on CO <sub>2</sub> and traffic safety?	0	1	2	3	4	5
4	Do you monitor and evaluate the public's awareness of MM, sustainable transports and environmental issues?	0	1	2	3	4	5
5	To what extent are the targets of the different MM-measures achieved in terms of outputs and outcomes? (i.e. are the results good?)	0	1	2	3	4	5
6	Are the targets of the individual measures formulated following SMART-principles (Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Time related) or similar?	0	1	2	3	4	5
7	Are you collecting process related information?	0	1	2	3	4	5
8	Is sufficient know how available in order to collect and analyze data with respect to input, output, outcome? (e.g. how to set up surveys, how to analyze databases, ...)	0	1	2	3	4	5
9	Has a transparent reporting structure been set up to present outputs and results?	0	1	2	3	4	5
10	Do you use the results in order to improve specific measures, the MM-programme and/or the complete MM-policy?	0	1	2	3	4	5

**Figuur 36: Vragen over element 10 Maatschappelijk resultaten (European Committee for Standardization 2009)**

<b>Questions element 11</b>		<b>Scores 0 - 5<sup>a</sup></b>				
		No evidence				Excellent evidence
1	Are results presented to the wider audience?	0	1	2	3	4 5
2	Are results communicated to relevant stakeholders (public transport authorities, road administration etc)?	0	1	2	3	4 5
3	Are results communicated and discussed with the day-to-day mobility management team?	0	1	2	3	4 5
4	Are results communicated and discussed with head of transport department or similar and political level?	0	1	2	3	4 5
5	Are results presented and discussed upon with the main partners?	0	1	2	3	4 5

**Figur 37: Vragen over element 11 Feedback partners (European Committee for Standardization 2009)**

<b>Questions element 12</b>		<b>Scores 0 - 5<sup>a</sup></b>				
		No evidence				Excellent evidence
1	Are you doing management reviews of your MM-work?	0	1	2	3	4 5
2	Are you using the results of the reviews for corrections and continual improvements of the MM-process?	0	1	2	3	4 5
3	Do you have an audit system?	0	1	2	3	4 5
4	Have relevant levels (senior management, political level, main partners and stakeholders) committed themselves to co-operate in this regular management review?	0	1	2	3	4 5
5	Are the results of the management review communicated to the wider audience?	0	1	2	3	4 5
6	Do you benchmark with other comparable cities?	0	1	2	3	4 5
7	Is the city considered to be in the frontline of mobility management?	0	1	2	3	4 5

**Figur 38: Vragen over element 12 Management evaluatie (European Committee for Standardization 2009)**

## 8.4 Adreslijst van de 50 EC-steden

Stad - Land	Populatie (inwoners)	Oppervlakte (km <sup>2</sup> )	Contactgegevens
1. Bolzano - Italië	100.000	52,34	aboe@gemeinde.bozen.it
2. Crawley - Engeland	107.000	44,96	comments@crawley.gov.uk
3. Hildesheim - Duitsland	100.000	92,69	anfrage@stadt-hildesheim.de
4. Erlangen - Duitsland	105.000	76,90	poststelle@stadt.erlangen.de
5. Koblenz - Duitsland	109.000	105,02	buergeramt@stadt.koblenz.de
6. Suceava - Roemenië	92.000	52	primsv@primariasv.ro
7. Pleven - Bulgarije	106.000	85	mayor@pleven.bg
8. Örebro - Zweden	140.000	49,27	kommun@orebro.se
9. Vicenza - Italië	115.000	80	urp@comune.vicenza.it
10. Reutlingen - Duitsland	111.000	87,06	stadt@reutlingen.de
11. Fürth - Duitsland	118.000	63,35	bmpa.vermittlung@fuerth.de
12. Cambridge - Engeland	123.000	115,65	enquiries@cambridge.gov.uk
13. Chorzów - Polen	111.000	33,24	rzecznik@chorzow.eu
14. Panevėžys - Litouwen	97.000	52	spauda@panevezys.lt
15. Marbella - Spanje	140.000	114,3	web@marbella.es
16. Botoșani - Roemenië	107.000	40,7	iulian.ciubotaru@primariabt.ro
17. Pescara - Italië	123.000	33,6	info@comune.pescara.it
18. Brugge - België	117.000	138	mobi@brugge.be
19. Perpignan - Frankrijk	118.000	68	monsieur.le.maire@mairie-perpignan.com
20. Innsbruck - Oostenrijk	121.000	104,91	kontakt@innsbruck.gv.at
21. Leiden - Nederland	121.000	23,27	info@vcliden.nl
22. Tarnow - Polen	112.000	72,4	Umt@umt.tarnow.pl
23. Dordrecht - Nederland	119.000	99,47	raadsgriffie@dordrecht.nl
24. Pforzheim - Duitsland	116.000	98,03	poststelle@stadt-pforzheim.de
25. Santa Coloma de Gramenet - Spanje	121.000	7	comunicacio@gramenet.cat
26. Cork - Ierland	119.000	37,3	roads@corkcity.ie
27. Włocławek - Polen	116.000	84,32	informatyka@um.wloclawek.pl
28. Watford - Engeland	121.000	21	enquiries@watford.gov.uk
29. Heilbronn - Duitsland	117.000	100	posteingang@stadt-heilbronn.de
30. Göttingen - Duitsland	116.000	116	stadt@goettingen.de
31. Gorzów Wielkopolski - PL	124.000	85,72	um@um.gorzow.pl
32. Šiauliai - Litouwen	108.000	81,13	info@siauliai.lt
33. Regensburg - Duitsland	138.000	80,76	schimpfermann.christine@regensburg.de
34. León - Spanje	132.000	39,03	atencion.ciudadano@aytoleon.es
35. Rijeka - Kroatië	129.000	44	ljiljana.buljan@rijeka.hr
36. Heraklion - Griekenland	174.000	120	info@heraklion.gr
37. Arnhem - Nederland	151.000	101,54	gemeente@arnhem.nl
38. Uppsala - Zweden	140.000	48,79	reception.stadshus@uppsala.se
39. Brest - Frankrijk	142.000	49,51	contact@brest-metropole-oceane.fr
40. Blackpool - Engeland	142.000	34,85	customer.first@blackpool.gov.uk
41. Middlesbrough - Engeland	138.000	53,88	contactcentre@middlesbrough.gov.uk
42. Heidelberg - Duitsland	150.000	108,83	stadt@heidelberg.de
43. Dundee - Engeland	157.000	67	customerservices@dundeecity.gov.uk
44. Salzburg - Oostenrijk	146.000	65,678	brigitte.auer@stadt-salzburg.at
45. Nijmegen - Nederland	168.000	57,60	gemeente@nijmegen.nl
46. Castelló de la Plana - ES	180.000	108	info@castello.es
47. Split - Kroatië	178.000	79,38	web@split.hr
48. Limassol - Cyprus	101.000	34,87	techdep2@limassolmunicipal.com.cy
49. Pamplona - Spanje	198.000	23,55	pamplona@pamplona.es
50. Charleroi - België	204.000	102,08	Info@charleroi.be

**Tabel 25: Adreslijst 50 EC-steden**



## 8.5 Enquête voor de 50 EC-steden

Hello,

My name is Michiel Bussels from Maasmechelen, Belgium. I am in the process of finishing the very last part of my master studies in Mobility Sciences at the University of Hasselt, my thesis. The subject of my thesis is: "How can urban mobility reach a high(er) quality by applying strategic mobility management?" Strategic mobility management would be defined as sustainable, purposeful, well-planned, carefully implemented and evaluated mobility policy.

The case study presented is that of Maastricht, a well-known Dutch city with a population of some 120,000 and a surface of 50 km<sup>2</sup>, reputed for its progressive and exemplary mobility management. I have studied how Maastricht's mobility policy has evolved during these last 25 years (starting in 1990) and I have made a number of observations and reached a number of conclusions.

I would like to put these observations and conclusions to the test in some 50 EC-cities of comparable size and population. According to my search on the Internet, your city meets this criterion. I would appreciate it very much if you provided answers to the 20 questions underneath and 'reply' them to my mailbox at [michiel.bussels@student.uhasselt.be](mailto:michiel.bussels@student.uhasselt.be). This should take no more than 10 minutes of your time.

Simply select one of the four words "Completely agree" → "Completely disagree" or "yes"/"no" with your mouse and put it in **bold** by pressing (ctrl+b). Providing additional information after you "Agreed" or "Disagreed" will take longer, but also provides more valuable information for my research. If you want an additional explanation or your interest was aroused, you can reach me at +32 485 84 46 29.

This mail is intended for the **mobility manager** of your city. If this mail arrives at another person/department's desk, please be so kind as to forward it to **the department of mobility**.

The findings will **not** be used to compare your city to Maastricht, but just to see whether my insights are also applicable to your city. Possibly later theses by other students might further refine my approach to determine whether urban mobility in a city improved due to actions undertaken as part of strategic mobility management.

Thanks in advance!

---

**Question list:**

1. Your city has mobility issues:  
    Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
    → Agreed - Which one(s)?  
    .....  
    → Disagreed - Why is that so?  
    .....
2. Your city has a long-term strategic plan/vision:  
    Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
    → Agreed - What vision of the city's future is expressed in it?  
    .....
3. Mobility management is part of this strategic plan:  
    Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
    → Agreed – in what way?  
    .....
4. An explicit decision has been taken to use the available space/infrastructure as productively as possible:  
    Yes - When and why?  
    .....  
    No
5. Achieving qualitative mobility is an important goal in your mobility policy:  
    Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree
6. The adaptation of mobility management in mobility policy was speeded up by one or other event (a trigger):  
    Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
    → Agreed – which one(s)?  
    .....
7. The mobility management is guided by a specific quality management framework:  
    Yes – which one?  
    .....  
    No (skip to question 9)  
    .....
8. This quality management framework is followed closely:  
    Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
    → Disagreed - What stage/step/activity is not?  
    .....

9. When planning a mobility project, all relevant domains (social, urban planning, ...) are involved:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
 → Agreed – which one(s)?  
 .....
10. The population was consulted when establishing the mobility management plan:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
 → Agreed – In what manner?  
 .....
11. The population was kept informed throughout implementation of the mobility management plan:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
 → Agreed – In what manner?  
 .....
12. The population is encouraged to express their opinion about the city's mobility:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
 → Agreed – In what manner?  
 .....
13. Your city is currently executing mobility projects:  
 Yes - Which one(s)?  
 .....  
 No
14. Failures were experienced throughout implementation of the mobility management plan:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
 → Agreed – what kind?  
 .....
15. The execution of mobility projects is followed up:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree  
 → Agreed – In what manner?  
 .....
16. Monitoring systems are in place to measure the outcomes of the mobility projects:  
 Yes - What kind?  
 .....  
 No
17. Mobility research is often outsourced  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree
18. When outsourcing, qualitative results are expected from and defined with the external company:  
 Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree

19. Conversations between politicians and the policy makers are constructive:

Completely agree – Agree – Disagree – Completely disagree

→ Disagreed – What kind of communication exists?

.....

20. Do you believe there are factors that are more critical to successful mobility policy than others?

Yes - Which one(s)?

.....

No

---

---

Thank you for your cooperation!

Michiel Bussels  
2<sup>nd</sup> master Mobility Sciences  
Student University Hasselt  
Belgium

## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**"Best practices" in mobiliteitsmanagement. Een benchmarkingstudie die een overzicht geeft van goed mobiliteitsmanagement in regio's/steden. Een transfer van kennis en ervaring**

Richting: **master in de mobiliteitswetenschappen-mobiliteitsmanagement**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Bussels, Michiel**

Datum: **22/08/2014**