

## Evaluatie samenwerkingsproces taxi

*Gemeente Utrecht, in samenwerking met Stichting TaxiKeur Utrecht en  
Taxiplatform Regio Utrecht*



### *Rapport*

3 april 2014

drs. M. (Marieke) Blekemolen  
ir. J.M. (Jaap) Groenendijk  
L. (Liza) Nooij MSc.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding evaluatie samenwerkingsproces taxi	1
1.2 Opdracht Twynstra Gudde	1
1.3 Verantwoording aanpak	1
1.3.1 Kijkglas samenwerkingsproces taxi	1
1.3.2 Gefaseerde aanpak evaluatie samenwerkingsproces taxi	2
<b>2. Schets samenwerkingsproces taxi</b>	<b>4</b>
2.1 Context samenwerkingsproces taxi	4
2.2 Belangrijkste ontwikkelingen samenwerkingsproces taxi	5
2.3 Gebeurtenissen in de omgeving	7
<b>3. Bevindingen evaluatie</b>	<b>9</b>
3.1 Doelen stellen	9
3.2 Realiseren	9
3.3 Organiseren	11
3.3.1 Niveau van de partijen (samenwerkingsvaardigheid)	11
3.3.2 Niveau van de samenwerking	12
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>14</b>
4.1 Conclusies (bijdrage) samenwerkingsproces taxi	14
4.2 Aanbevelingen	15
4.2.1 Bezint eer ge (opnieuw) begint	15
4.2.2 Maak als het ware een nieuwe start	16

### Literatuurlijst

### Lijst betrokken personen

## 1. Inleiding

Deze rapportage bevat de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de evaluatie van het samenwerkingsproces taxi. Dit inleidende hoofdstuk beschrijft de aanleiding voor de evaluatie, de opdracht aan Twynstra Gudde en de verantwoording van de aanpak.

### 1.1 Aanleiding evaluatie samenwerkingsproces taxi

Gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht<sup>1)</sup> en Taxiplatform Regio Utrecht werken al een aantal jaar (intensief) samen aan de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht. Daartoe hebben ze een Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht gesloten (2010, 2013). Gekozen is een eigen keurmerk in te voeren, TaxiKeur Utrecht.

De gezamenlijke wens is om het samenwerkingsproces te evalueren en te onderzoeken hoe partijen de komende vijf jaar het beste verder kunnen samenwerken.

### 1.2 Opdracht Twynstra Gudde

Gemeente Utrecht heeft, in samenwerking met Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht, Twynstra Gudde opdracht gegeven om de evaluatie samenwerkingsproces taxi uit te voeren. Het doel van de evaluatie is:

- nagaan in hoeverre doelen, middelen en tijdskeuzen als gesteld in het Projectplan en begroting taxibranche Utrecht 2009-2012 (kortweg het MJP) bereikt zijn
- inventariseren en analyseren van de succes- en faalfactoren bij het bereiken van de doelen uit het MJP
- verdere analyse van de succes- en faalfactoren in het samenwerkingsverband
- op basis van de succes- en faalfactoren handvatten aanreiken voor verbetering van het samenwerkingsverband.

De onderzoeksvraag is: *‘Wat is de bijdrage van de aangepane samenwerking aan de beoogde kwaliteitsverbetering van het straattaxivervoer en hoe kan deze samenwerking verbeterd worden?’*

### 1.3 Verantwoording aanpak

#### 1.3.1 Kijkglas samenwerkingsproces taxi

Om de bijdrage van de samenwerking aan de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht goed te kunnen analyseren en beoordelen, is een kijkglas gehanteerd:

- het samenwerkingsproces taxi is in zijn context onderzocht; gebeurtenissen in de omgeving doen ertoe
- het samenwerkingsproces taxi is in samenhang onderzocht; de samenhang tussen doelen stellen en realiseren, evenals de manier van organiseren

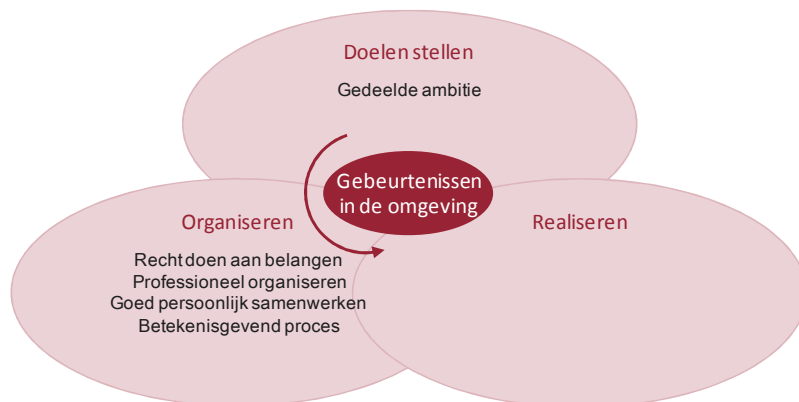
---

<sup>1)</sup> Aanvankelijk werkten gemeente Utrecht, *Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht* en Taxiplatform Regio Utrecht samen.

## Twynstra Gudde

- het samenwerkingsproces taxi is onderzocht vanuit de vijf invalshoeken op samenwerking: gedeelde ambitie, recht doen aan belangen, professioneel organiseren, goed persoonlijk samenwerken en betekenisgevend proces (Kaats & Opheij, 2011).

In figuur 1 is dit kijkglas, dat tevens de structuur vormt voor de beschrijving van de bevindingen van de evaluatie van het samenwerkingsproces taxi, schematisch weergegeven.



Figuur 1. Kijkglas samenwerkingsproces taxi

### 1.3.2 Gefaseerde aanpak evaluatie samenwerkingsproces taxi

De evaluatie samenwerkingsproces taxi is uitgevoerd in vier fasen. Na een start, waarin de aanpak van de evaluatie is besproken met de begeleidingscommissie<sup>2)</sup> en afspraken zijn gemaakt over de uitvoering, zijn feiten en meningen verzameld via:

- *bureauonderzoek 'taxidossier'*; het door de gemeente Utrecht beschikbaar gestelde 'taxidossier' met documenten en correspondentie over het samenwerkingsproces taxi is bestudeerd. Op basis hiervan is een tijdslijn opgesteld. Daarnaast is specifiek aanvullende informatie opgevraagd bij gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht, Taxiplatform Regio Utrecht en Politie Utrecht
- *(groeps)interviews met betrokkenen*; de belangrijkste personen in de samenwerking en van Politie Utrecht zijn geïnterviewd op basis van een halfgestructureerde vragenlijst
- *veldonderzoek onder taxichauffeurs*; ongeveer vijftientig taxichauffeurs zijn bevroegd op hun ervaring met TaxiKeur Utrecht. Het veldonderzoek is uitgevoerd op maandag 10 februari 2014 overdag (taxihalteplaats Jaarbeursplein en buffer Moreelse Park), dinsdag 11 februari 2014 overdag (taxihalteplaats Vredenburg) en donderdag 27 februari 2014 's avonds/'s nachts (taxihalteplaats Janskerkhof en Lange Viestraat).

Halverwege is de voortgang besproken met de begeleidingscommissie.

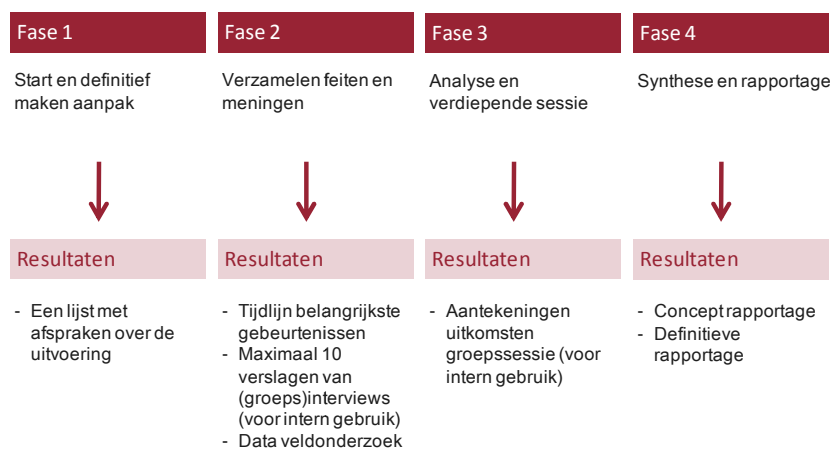
De feiten en meningen zijn vervolgens geanalyseerd. De bevindingen zijn teruggekoppeld in een verdiepende sessie met betrokkenen. Betrokkenen (h)erkennen de belangrijkste conclusies. In de verdiepende sessie is ook stilgestaan bij de belangrijkste lessen (terugkijkend) en de inhoudelijke opgaven en mogelijke verbeteringen in de samenwerking (vooruitkijkend). Prof.dr. L.I.A. (Léon) de Caluwé heeft op twee momenten zijn reflectie gegeven op de interactie tussen betrokkenen tijdens de verdiepende sessie.

<sup>2)</sup> De evaluatie samenwerkingsproces taxi is begeleid door een begeleidingscommissie bestaand uit Alex Tsakmakis (gemeente Utrecht), Eduard Ravenhorst (Stichting TaxiKeur Utrecht) en Martijn van Dam (Taxiplatform Regio Utrecht).

## Twynstra Gudde

Tot slot is de veelheid aan waarnemingen verenigd tot een samenhangend beeld. Bevindingen, conclusies en aanbevelingen zijn vastgelegd in een conceptrapportage. Het conceptrapport is besproken met de begeleidingscommissie. Hierna is de rapportage definitief gemaakt.

In figuur 2 is de gefaseerde aanpak schematisch weergegeven.



Figuur 2. Gefaseerde aanpak evaluatie samenwerkingsproces taxi

## 2. Schets samenwerkingsproces taxi

Het doel van de evaluatie is *niet* om een reconstructie te maken van het samenwerkingsproces taxi. Als het maken van een reconstructie al mogelijk zou zijn, omdat betrokkenen het samenwerkingsproces taxi ieder op hun eigen manier hebben ervaren. Voor een goed begrip van het samenwerkingsproces taxi is het echter wel van belang de context van en de belangrijkste ontwikkelingen in het samenwerkingsproces taxi, evenals de gebeurtenissen in de omgeving te kennen. Dit hoofdstuk geeft een dergelijke schets van het samenwerkingsproces taxi.

### 2.1 Context samenwerkingsproces taxi

Het samenwerkingsproces taxi kent een lange voorgeschiedenis die teruggaat tot 1 januari 2000. Op die datum wordt de taximarkt geliberaliseerd. Het belangrijkste doel van de liberalisatie is de rol van de taxi in het verkeer- en vervoerbeleid te versterken (toename van het taxigebruik). Om dit doel te bereiken wordt het capaciteitsbeleid, dat tot die tijd het aantal taxivergunningen per vervoersgebied beperkte, afgeschaft. Toetreding tot de markt wordt vrij, zolang aan bepaalde regels wordt voldaan. De vervoersgebieden worden opgeheven. En de tarieven worden vrijgegeven, zolang ze niet boven landelijk vastgestelde maxima uitkomen. Het moet zoals in iedere goed werkende markt, leiden tot lage prijzen, innovatie en keuzevrijheid voor de klant.

Maar de taximarkt ontwikkelt zich niet tot de beoogde goed werkende markt, zo blijkt uit een evaluatie in 2004. Als gevolg van de liberalisering is er wel toetreding, maar die blijkt niet wezenlijk bij te dragen aan verbetering van de rol van de taxi in het verkeer- en vervoerbeleid. Ook leidt toetreding niet tot lagere prijzen. In plaats daarvan verslechtert het imago van de taxibranche.

In reactie hierop komen er nieuwe regels om een minimumkwaliteit en keuzevrijheid voor de klant te borgen. Ook sluit, ingegeven door de problematiek op de taxihalteplaatsen in de vier grote steden, het Rijk een convenant met de vier grote steden. Toch kunnen de nieuwe regels en het convenant enkele hardnekkige problemen niet verhelpen zoals het weigeren van korte ritten, een gebrek aan keuzevrijheid voor de klant en onfatsoenlijk gedrag door sommige chauffeurs (SEO, 2008).

In Utrecht doet zich in een van de laatste maanden van 2007 een ernstig incident voor tussen een aantal taxichauffeurs en de politie. De gemoederen lopen hoog op; taxichauffeurs zijn woedend over de manier waarop hun collega's in hun ogen zijn bejegend. Een aantal taxiondernemers slaat de handen ineen in het besef dat er iets moet gebeuren om het imago van de taxibranche te verbeteren. Het vormt de start van het samenwerkingsproces taxi.

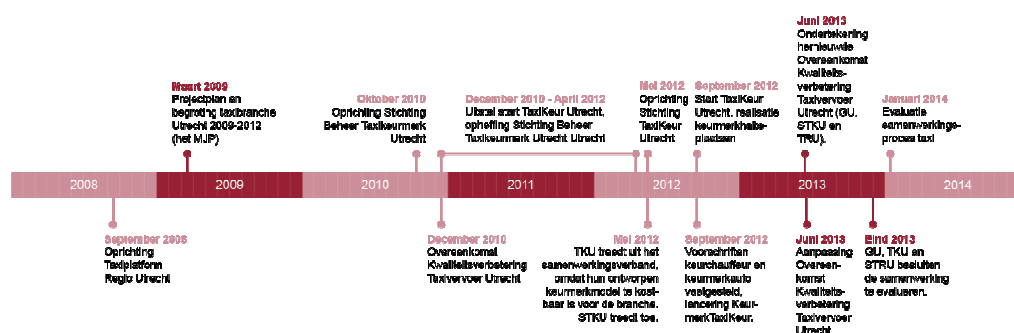
Landelijk heeft Koninklijk Nederlands Vervoer intussen het initiatief genomen om een taskforce op te richten met als doel het imago en de kwaliteit van vooral de straattaxi te verbeteren. Dit initiatief sluit goed aan bij het voornemen van de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat om met een breed gedragen visie op het taxibeleid te komen. Besloten wordt de twee trajecten te combineren. In 2008 presenteert de Taskforce Toekomstvisie Taxi haar rapport Toekomst voor de taxi. Juist de taxihalteplaatsen in de grotere steden vergen de meest intensieve ingrepen om tot een goed werkende markt te komen, is de conclusie. Wanneer gemeenten meer beleidsvrijheid en uitvoeringsverantwoordelijkheid krijgen, zullen gemeenten ook meer bevoegdheden moeten krijgen (SEO, 2008).

In oktober 2011 treedt de Taxiwet in werking. Het doel van de Taxiwet is de kwaliteit van het straattaxi- vervoer te verbeteren. Gemeenten krijgen de bevoegdheid kwaliteitseisen aan het lokale straattaxiver- voer te stellen in aanvulling op de landelijke regels. Bovendien krijgen zeven grote gemeenten, waaronder Utrecht, de bevoegdheid om via het model van groepsvorming de kwaliteit van het straattaxi- vervoer (in het bijzonder de 'opstapmarkt') te verbeteren. Dit houdt in dat taxichauffeurs moeten zijn aangesloten bij een groep van taxichauffeurs met een vergunning van de gemeente, de zogenoemde Toegelaten Taxi Organisatie (TTO) (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2013).

Lokaal maatwerk past het best bij het doel van de Taxiwet. In Utrecht kiezen gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht – vanuit de problematiek en wens van de taxibranche – niet voor het model van groepsvorming, maar om een eigen keurmerk in te voeren.

## 2.2 Belangrijkste ontwikkelingen samenwerkingsproces taxi

'Vallen, opstaan en weer doorgaan' kenmerkt het samenwerkingsproces taxi. In figuur 3 zijn de belangrijkste ontwikkeling met betrekking tot de invoering van TaxiKeur Utrecht in de afgelopen jaren in een tijdsbalk weergegeven.



Figuur 3. Tijdsbalk samenwerkingsproces taxi

- *September 2008: oprichting Taxiplatform Regio Utrecht*  
In september 2008 wordt door een aantal taxiondernemers Taxiplatform Regio Utrecht opgericht, de brancheorganisatie van taxiondernemers in (de regio) Utrecht. De oprichting is ingegeven door het incident tussen een aantal taxichauffeurs en de politie in de laatste maanden van 2007 (zie paragraaf 2.1) en is het resultaat van een project waarin een aantal taxiondernemers – onder leiding van een door gemeente Utrecht aangetrokken projectmanager van Bureau Weteling – een jaar lang samen hebben gewerkt aan ideeën om de kwaliteit van de straattaxi in Utrecht te verbeteren. Kort na de oprichting kent Taxiplatform Regio Utrecht een honderdtal leden.
- *Maart 2009: Projectplan en begroting taxibranche Utrecht 2009-2012 (kortweg het MJP)*  
In maart 2009 levert Bureau Weteling het MJP op. Nu Taxiplatform Regio Utrecht is opgericht kunnen stappen gezet worden in de richting van een gedegen overlegstructuur en gedegen afspraken. De basis zal uitgesproken vertrouwen in en commitment aan het wederzijds doel moeten zijn. *'De wederzijdse intentie is dat gemeente Utrecht en TRU zullen samenwerken in de context van een decentraliserend landelijk verkeer en vervoersbeleid (...) naar een situatie dat gemeente Utrecht met de brancheorganisatie TRU de taxispelregels in goed overleg voor de Utrechtse situatie afspreken en inregelen.*

## Twynstra Gudde

*Daarbij staat de reiziger centraal (...) en zal een door de branche (in goed overleg met de gemeente Utrecht) te ontwikkelen kwaliteitskeurmerk door een bestaande of op te richten onafhankelijke stichting worden bewaakt. Dit houdt in een sterke lokaal-regionale brancheorganisatie die de kwaliteitscriteria van de Utrechtse Kwaliteits Taxi in hoge mate zelf vorm geeft, maar wel in nauw overleg met de gemeente Utrecht, waarbij de vergunningverlening voor busbaangebruik en gebruik taxistandplaats op enig moment (...) gekoppeld worden' (Bureau Weteling, 2009: 9-10). Het MJP bevat tevens de begroting voor onder meer de oprichting en activiteiten van Taxiplatform Regio Utrecht, een op te stellen convenant, certificering, infrastructurele aanpassingen en een bijdrage aan het verkeer- en milieuplan Utrecht. In de begroting is aangegeven welk deel uit de bijdrage van taxichauffeurs bekostigd kan worden en voor welk deel subsidie nodig is (Bureau Weteling, 2009).*

- *Oktober 2010: oprichting Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht*  
In oktober 2010 wordt Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht opgericht, met als doel de door Taxiplatform Regio Utrecht ontwikkelde kwaliteitseisen als onafhankelijke stichting te bewaken (Bureau Weteling, 2009).
- *December 2010: Overeenkomst Kwaliteitsverbetering Taxivervoer Utrecht*  
In december 2010 sluiten gemeente Utrecht, Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht de Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2010) met de intentie samen te werken aan de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht en afspraken over het eigen keurmerk.

### *December 2010 – april 2012: uitstel start TaxiKeur Utrecht, opheffing Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht*

Een gebrek aan draagvlak voor de door de Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht voorgestelde taakinfilling (met name de invulling van de 'controle' en de kosten hiervan) leidt tot uitstel van de start van TaxiKeur Utrecht. Het hierop volgende overleg, begeleid door een procesbegeleider vanuit de gemeente Utrecht, duurt ruim een jaar maar eindigt in april 2012 uiteindelijk met de opheffing van Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht.

- *Mei 2012: oprichting Stichting TaxiKeur Utrecht*  
Na het eindigen van het overleg besluiten een aantal adviseurs van Taxiplatform Regio Utrecht en twee oud-bestuursleden van Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht, met instemming van de wethouder verkeer en vervoer die TaxiKeur Utrecht nog een kans wil geven, de handen ineen te slaan een nieuwe stichting op te richten. Dit leidt ertoe dat in mei 2012 Stichting TaxiKeur Utrecht wordt opgericht.
- *September 2012: start TaxiKeur Utrecht, realisatie keurmerkhalteplaatsen*  
In september 2012 is de start van TaxiKeur Utrecht, in aanwezigheid van de wethouder verkeer en vervoer. Per 1 november 2012 is een keurmerk vereist om gebruik te maken van de taxihalteplaats op het Stationsplein en de buffer Moreelse Park. In mei 2013 breidt de gemeente Utrecht het aantal keurmerkhalteplaatsen uit naar de taxihalteplaatsen Janskerkhof, Lange Jansstraat (Neude), Lange Viestraat en Vredenburg.
- *Juni 2013: aanpassing Overeenkomst Kwaliteitsverbetering Taxivervoer Utrecht*  
In juni 2013 sluiten gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht een aangepaste Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2013). Vanwege de uittreding van Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht en de toetreding van Stichting TaxiKeur Utrecht is het wenselijk de bestaande overeenkomst aan te passen, waarbij tegelijkertijd de bijlage worden geactualiseerd.



## Twynstra Gudde

### - *Januari 2014: evaluatie samenwerkingsproces taxi*

In januari 2014 start de evaluatie van het samenwerkingsproces taxi. De gezamenlijke wens is om het samenwerkingsproces te evalueren en te onderzoeken hoe partijen de komende vijf jaar het best verder kunnen samenwerken.

Gedurende de afgelopen jaren doet zich nog een groot aantal kleinere ontwikkelingen met betrekking tot de invoering van TaxiKeur Utrecht voor die niet in de tijdsbalk zijn doorgegeven. Daarnaast springen twee zaken in het samenwerkingsproces taxi in het oog. Het eerste dat in het oog springt, is de voortdurend terugkerende discussie rondom subsidie voor de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht: gemeente Utrecht ontvangt zowel in 2009 als in 2010 minder subsidie van het Rijk dan aangevraagd. Het door de gemeente gemaakte bezwaar wordt afgewezen (Gemeente Utrecht, 2014).

Taxiplatform Regio Utrecht ontvangt in 2010 subsidie van de gemeente Utrecht. Een aanvraag voor opnieuw subsidie in 2011 wordt in eerste instantie niet-ontvankelijk verklaard, in tweede instantie ontvangt Taxiplatform Regio Utrecht minder subsidie dan aangevraagd. Het door Taxiplatform Regio Utrecht gemaakte bezwaar wordt, nadat een mediationtraject niet tot het gewenste resultaat leidt, in 2014 afgewezen (Gemeente Utrecht, 2014). Taxiplatform Regio Utrecht heeft een beroep ingediend. Stichting TaxiKeur Utrecht heeft nog geen subsidie van gemeente Utrecht ontvangen. Een aanvraag voor subsidie in 2012 wordt in eerste instantie niet-ontvankelijk verklaard, in tweede instantie ontstaat vertraging in de behandeling en blijkt Stichting TaxiKeur Utrecht (nog) niet te voldoen aan de Utrechtse voorwaarden voor goed bestuur voor andere rechtsvormen. In de tussentijd stelt Stichting TaxiKeur Utrecht tot op de dag van vandaag het bedrag dat Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht in 2013 heeft terugbetaald van de in 2010 van de gemeente Utrecht ontvangen subsidie ter discussie.

Het tweede dat in het oog springt, zijn zorgen over de daadkracht van de samenwerking: In het periodiek overleg van gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht komen zorgen over de daadkracht van de samenwerking regelmatig ter sprake. Ook stuurt Taxiplatform Regio Utrecht (2012) gemeente Utrecht een notitie met knelpunten in de uitvoering van het MJJ en gemeente Utrecht (2013) stuurt Stichting Taxikeur Utrecht een brief met zorgpunten over het functioneren van de stichting.

## **2.3 Gebeurtenissen in de omgeving**

Gebeurtenissen in de omgeving doen ertoe. De meest in het oog springende gebeurtenis is de ontwikkeling van het Stationsgebied Utrecht. Het gevolg is dat het stationsplateau (taxihalteplaats) per 31 januari 2011 plaats moet maken. Hoewel feitelijk geen onderdeel van het samenwerkingsproces taxi, wordt het tijdig ontruimen van en het zorg dragen voor een alternatief voor het stationsplateau in het samenwerkingsproces taxi opgepakt. Het stationsplateau is misschien wel de belangrijkste taxihalteplaats. Vanuit de gemeente Utrecht is ook de Projectorganisatie Stationsgebied partij, evenals Wijkbureau Binnenstad.

Taxiplatform Regio Utrecht maakt hierover afspraken met haar leden, onder de voorwaarde dat een goed alternatief wordt gevonden. Of het alternatief – taxihalteplaats Stationsplein in combinatie met buffer Moreelsepark – goed is, is tot op de dag van vandaag onderwerp van discussie. Feit is dat er regelmatig storingen zijn aan het fysieke toegangssysteem.

## Twynstra Gudde

Hoezeer het alternatief voor het stationsplateau in de tussentijd als vanzelf onderdeel van het samenwerkingsproces taxi is geworden, blijkt wel uit het feit dat de afspraak over de verantwoordelijkheid voor en uitvoering van het beheer, onderhoud en vervanging van het fysieke toegangssysteem tot de hoofdlijnen van de aangepaste Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2013) behoort.

### Kader 1. Beheer, onderhoud en vervanging fysieke toegangssysteem

Artikel 2.3 van de aangepaste Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2013: 4) regelt:

*'De verantwoordelijkheid voor het beheer, het onderhoud en de vervanging van het fysieke toegangssysteem op de buffer en de taxihalteplaats berust bij GU.*

*Het beheer, het onderhoud en de vervanging van het fysieke toegangssysteem op de buffer en de taxihalteplaats wordt in opdracht van GU door STKU uitgevoerd (zie bijlage 7).*

*Partijen spreken uit gezamenlijk de in deze overeenkomst vastgelegde afspraken regelmatig (maar tenminste eens per half jaar) te beoordelen op hun praktische uitwerking in juridische, bedrijfskundige en maatschappelijke zin en deze afspraken (voor zover gezamenlijk nodig geacht) door te ontwikkelen ter voortdurende verbetering van de kwaliteit van het taxivervoer in Utrecht.*

*Daarbij wordt de mogelijkheid onderzocht het systeem met een TaxiKeur ook te gaan toepassen in andere daarvoor in aanmerking komende delen van de gemeenten.'*

In de praktijk ontstaan met deze afspraak nieuwe relaties in het samenwerkingsproces taxi. Ook omdat in diezelfde praktijk, als er storingen zijn, Taxiplatform Regio Utrecht c.q. de taxichauffeurs betrokken is/zijn bij de uitvoering.

Andere gebeurtenissen in de omgeving die ertoe doen, zijn de verschillende convenanten die de gemeente Utrecht samen met de andere grote steden heeft gesloten met het Rijk en de inwerkingtreding van de Taxiwet, de beleidsontwikkeling in Amsterdam<sup>3)</sup> en de organisatieontwikkeling binnen de gemeente Utrecht.

---

<sup>3)</sup> De beleidsontwikkeling in Amsterdam is reden om versneld een aantal keurmerkhaltelplaatsen te realiseren, omdat de vrees bestond dat taxichauffeurs uit Amsterdam zouden toetreden op de markt in Utrecht.

### 3. Bevindingen evaluatie

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen van de evaluatie samenwerkingsproces taxi.

#### 3.1 Doelen stellen

##### *Gedeelde ambitie*

Gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht (en eerder Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht) en Taxiplatform Regio Utrecht hebben elkaar gevonden op de ambitie de kwaliteit van het straattaxiervoer in Utrecht te verbeteren. Letterlijk spreken partijen in artikel 2.1 van de Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2010: 4) *'gezamenlijk de intentie uit om duurzaam samen te werken aan verbetering van de kwaliteit van het straattaxiervoer in Utrecht ten behoeve van de consument en door taxivervoer bediende instellingen, door in het leven roepen van het Utrechts Taxikeurmerk voor het straattaxiervoer.'* Deze gedeelde ambitie is een inspirerend perspectief en heeft een mobiliserend effect.

De vertaling van de gedeelde ambitie in doelen, middelen en tijdskeuzen is niet duidelijk in het MJP geformuleerd. Hoewel betrokkenen het naar eigen zeggen destijds als een helder commitment hebben ervaren en er de bottom-up ontwikkelde Keurmerknorm is, had vervolgens explicieter uitgewerkt kunnen worden wat specifiek moet worden verstaan onder de beoogde kwaliteitsverbetering van het straattaxiervoer in Utrecht. Het MJP geeft wel enig zicht op de bijbehorende onderdelen: oprichting Taxiplatform Regio Utrecht, convenant (ruimer bedoeld dan de Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht), certificering, van leerling via gezelschap naar meester, infrastructurele aanpassingen en verkeer- en milieuplan Utrecht. Maar waar Taxiplatform Regio Utrecht er vanuit ging en gaat dat de beschrijving van deze onderdelen en de begroting bindend is, vat gemeente Utrecht het MJP meer op als een stap in de richting van gedegen afspraken. Verschillende interpretaties en verwachtingen trekken tot op de dag van vandaag een wissel op het samenwerkingsproces taxi.

Ook is sprake van gebrekkige gezamenlijke betekenisverlening over waar partijen nu echt voor gaan rondom 'fasering van de invoering' en 'controle': de ambitie strekt zich uit van zelfregulering/mystery guests tot toezicht en handhaving.

#### 3.2 Realiseren

Het samen werken aan de verbetering van de kwaliteit van het straattaxiervoer in Utrecht heeft een aantal relevante resultaten opgeleverd:

##### *- Oprichting Taxiplatform Regio Utrecht*

Het Taxiplatform Regio Utrecht is opgericht, de brancheorganisatie van taxiondernemers in (de regio) Utrecht. Kort na de oprichting telde Taxiplatform Regio Utrecht een honderdtal leden. Na een aanvankelijke groei tot 142 leden in 2012 telt Taxiplatform Regio Utrecht vandaag de dag 102 leden (bron: aanvullende informatie Taxiplatform Regio Utrecht).

## Twynstra Gudde

### - *TaxiKeur Utrecht en keurmerkhalteplaatsen*

Het eigen keurmerk, TaxiKeur Utrecht, is ingevoerd. Bottom-up is een Keurmerknorm – een door de gemeente Utrecht erkende set van kwaliteitseisen – ontwikkeld waaraan keurmerkchauffeurs moeten voldoen. Kort na de start van TaxiKeur Utrecht waren er ongeveer 350 keurmerkchauffeurs. Vandaag de dag zijn dat er ongeveer 320 (bron: aanvullende informatie Stichting TaxiKeur Utrecht). Daarnaast heeft gemeente Utrecht een aantal keurmerkhalteplaatsen gerealiseerd, taxihalteplaatsen die exclusief toegankelijk zijn voor keurmerkchauffeurs. Het gaat om de taxihalteplaatsen Janskerkhof, Lange Jansstraat (Neude), Lange Viestraat, Stationsplein en Vredenburg<sup>4</sup>). Ook zijn er afspraken gemaakt met de Jaarbeurs over het vervoer na afloop van evenementen door keurmerkchauffeurs.

### - *Controle*

Vanuit het oogpunt van openbare orde en verkeersveiligheid treedt Politie Utrecht handhavend op. Hiermee heeft Politie Utrecht een belangrijke bijdrage geleverd aan (de start van) TaxiKeur Utrecht. Sinds de start van TaxiKeur Utrecht heeft Politie Utrecht 49 keer een keurmerkschildje, dat is gekoppeld aan het gebruik van de busbaan en de toegang tot keurmerkhalteplaatsen, ingenomen (bron: aanvullende informatie Politie Utrecht).

Stichting TaxiKeur Utrecht heeft enkele controles uitgevoerd. Sinds de start van TaxiKeur Utrecht zijn 36 tekortkomingen/overtredingen/klachten afgehandeld (bron: aanvullende informatie Stichting TaxiKeur Utrecht). Ook is in 2013 een samenwerkingsovereenkomst over het uitwisselen van gegevens tussen Politie Utrecht en Stichting TaxiKeur Utrecht gesloten.

Toch is het lastig om na te gaan of en in hoeverre de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht is verbeterd. Niet alleen omdat de vertaling van de gezamenlijke ambitie in doelen, middelen en tijdskeuzen niet duidelijk is geformuleerd in het MJP. Ook zijn gegevens over de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht beperkt voorhanden. Er zijn bijvoorbeeld geen recente gegevens over hoe de klant de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht waardeert. De meest recente gegevens zijn van 2011<sup>5</sup>), waardoor een vergelijking tussen de periode voor en na de start van TaxiKeur Utrecht niet mogelijk is. Een wandeling door Utrecht leert in ieder geval dat de taxihalteplaatsen (bijvoorbeeld Vredenburg) nog niet altijd het visitekaartje van de stad zijn. Er zijn geen kwaliteitseisen aan keurmerkhalteplaatsen gesteld.

Het veldonderzoek onder taxichauffeurs leert dat taxichauffeurs de meerwaarde van TaxiKeur Utrecht – en daarmee de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht – onvoldoende ervaren. Taxichauffeurs vragen om de meerwaarde van TaxiKeur Utrecht voor de klant echt zichtbaar te maken<sup>6</sup>). Ook zijn taxichauffeurs niet tevreden over de certificatie ('iedereen haalt het') en ervaren ze een gebrek aan toezicht en handhaving. En het steekt dat de belangrijke taxihalteplaats Jaarbeursplein (nog) geen keurmerkhalteplaats is, terwijl in de tussentijd de kwaliteit van het straattaxivervoer er op het Jaarbeursplein zienderogen achteruit gaat. Het maakt dat taxichauffeurs hardop de vraag stellen of en hoelang de kosten van TaxiKeur Utrecht (nog) tegen de baten opwegen<sup>7</sup>)<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup>) De taxihalteplaatsen Domplein, Jaarbeursplein, Mariaplaats en Stadhuisbrug zijn nog toegankelijk voor alle taxichauffeurs.

<sup>5</sup>) Uit het onderzoek Kwaliteit taxidienstverlening in de vier grote steden uit 2011 blijkt dat een taxirit in Utrecht gemiddeld met een 7 wordt gewaardeerd. Het cijfer is in de jaren ervoor vergelijkbaar en verschilt ook niet significant van het cijfer waarmee een taxirit in de andere drie grote steden gemiddeld wordt gewaardeerd (TNS Consult, 2011). Overigens is er wel een onderzoek uit 2013 in het kader van een Europees project Mimoso, maar dat is niet representatief.

<sup>6</sup>) Een klein voorbeeld: een reiziger die op station Utrecht Centraal aankomt wordt verwezen naar Jaarbeursplein en/of Stationsplein, zonder dat duidelijk is dat de een niet en de ander wel een keurmerkhalteplaats is.

<sup>7</sup>) Andere issues die uit het veldonderzoek onder taxichauffeurs naar voren komen, zijn: storingen fysieke toegangssysteem, voorschrift keurmerkauto (maximaal 10 jaar oud), bewegwijzering keurmerkhalteplaatsen en (on)afhankelijkheid Stichting TaxiKeur Utrecht.

<sup>8</sup>) Ook is er in ieder geval een loondienstbedrijf waarvoor de tarieven een issue. Voor dit loondienstbedrijf dat met een relatief groot aantal chauffeurs in relatief beperkte mate in de opstapmarkt actief is, is de gekozen tariefstructuur relatief duur.

## 3.3 Organiseren

Wat is de bijdrage van de aangegane samenwerking aan de (beoogde) kwaliteitsverbetering van het straattaxivervoer in Utrecht? Dat is de vraag die centraal staat in de analyse van de manier van organiseren. Daarbij is er aandacht voor de succesfactoren (sterkten, wat gaat goed) en faalfactoren (zwakten, wat kan beter), niet alleen op het niveau van de samenwerking maar ook op het niveau van de partijen.

### 3.3.1 Niveau van de partijen (samenwerkingsvaardigheid)

Een succesvolle samenwerking vraagt samenwerkingsvaardige partijen. De samenwerkingsvaardigheid van de gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht (en eerder Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht) en Taxiplatform Regio Utrecht kent een aantal sterkten en zwakten (zie tabel 1).

Tabel 1. Samenwerkingsvaardigheid partijen

Partijen	Sterkte	Zwakte
Gemeente Utrecht	Beleidsmedewerker Procesbegeleider ingezet	Dossier in plaats van beleid Commitment organisatie Faciliterende rol voldoende?
Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht	Robuustheid organisatie Denken over toezicht en handhaving	Communicatie Draagvlak voor gekozen 'model'
Stichting TaxiKeur Utrecht	In korte tijd vanaf de grond opgebouwd, 'zonder' subsidie	Robuustheid organisatie (front- en backoffice) Uitvoering certificatie(proces) en controle Nauwe relatie met Taxiplatform Regio Utrecht
Taxiplatform Regio Utrecht	Met drive vanaf de grond opgebouwd Zelforganisatie taxibranche In staat samenwerkingsproces taxi aan leden uit te dragen	Minderheid taxiondernemingen geen lid Gewend aan andere 'taal'

De gemeente Utrecht zet voor de aangegane samenwerking een beleidsmedewerker in die een substantieel deel van zijn tijd aan het samenwerkingsproces taxi besteedt. Ook heeft de gemeente in het verleden een procesbegeleider ingezet om de samenwerking 'vlot te trekken' nadat een gebrek aan draagvlak voor de door de Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht voorgestelde taakinfilling leidt tot uitstel van de start van TaxiKeur Utrecht (zie paragraaf 2.2). Deze impulsen aan het samenwerkingsproces taxi zijn sterkten. Een zwakte is dat het samenwerkingsproces taxi 'een dossier' is op ambtelijk niveau, belegd bij een afdeling. Er is geen integraal beleid op de rol van de taxi met specifieke doelen en bijbehorende middelen en tijdskeuzen. En het commitment power van de beleidsmedewerker is beperkt, evenals het commitment binnen de bredere gemeentelijke organisatie (dat wat nodig is om de ambitie te realiseren is niet expliciet verankerd binnen de bredere gemeentelijke organisatie).

Sterkte van de inmiddels opgeheven en uitgetreden Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht was het streven een robuuste organisatie neer te zetten, met veel aandacht voor de uitvoering van toezicht en handhaving.

## Twynstra Gudde

De communicatie en het gebrek aan draagvlak voor de door haar voorgestelde taakinfilling (met name de invulling van de 'controle' en de kosten hiervan) waren zwakten en leidden uiteindelijk tot de opheffing van Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht.

Stichting TaxiKeur Utrecht is door de handen ineem te slaan in korte tijd vanaf de grond opgebouwd, vooralsnog zonder subsidie van de gemeente Utrecht. Dit is een knappe prestatie en sterkte. De zwakten zijn onder meer terug te voeren dat de Stichting TaxiKeur Utrecht zich nog in de pioniersfase bevindt. De organisatie is nog weinig robuust (leunt nog sterk op het bestuur); iets dat Stichting TaxiKeur Utrecht zelf wijdt aan de beperkte financiële middelen. Hierdoor kan ze haar taak nog niet naar behoren invullen. Het gevolg is dat taxichauffeurs niet tevreden zijn (zie paragraaf 3.2; resultaten veldonderzoek onder taxichauffeurs). Dat Stichting TaxiKeur Utrecht is opgericht en mede wordt bemenst door voormalig adviseurs van Taxiplatform Regio Utrecht en oud-bestuursleden van Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht roept bij een deel van de taxichauffeurs de vraag op of de onafhankelijkheid van de Stichting TaxiKeur Utrecht voldoende (geborgd) is.

Taxiplatform Regio Utrecht is door een aantal taxiondernemingen met drive vanaf de grond opgebouwd. Een aantal personen heeft de nek uitgestoken om het imago van de taxibranche te verbeteren. Taxiplatform Regio Utrecht blijkt in staat het samenwerkingsproces taxi aan haar leden uit te dragen. Dat is een knappe prestatie en sterkte.

Een zwakte is, hoewel dit Taxiplatform Regio Utrecht op zich niet verweten kan worden, dat een minderheid van de taxiondernemingen in Utrecht geen lid is<sup>9)</sup>. Het gevolg is echter wel dat taxiondernemers en taxichauffeurs die geen lid zijn zich regelmatig met klachten tot gemeente Utrecht wenden.

### 3.3.2 Niveau van de samenwerking

#### *Recht doen aan belangen*

Wat goed gaat

Gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht zijn wederzijds afhankelijk van elkaar; geen een van de partijen kan alleen de kwaliteit van het straattaxivervoer verbeteren. Partijen komen in beweging omdat de samenwerking hun belang dient. Partijen kunnen elkaars belang ook redelijk goed benoemen.

Wat beter kan

Toch ligt het risico van een *voortdurende staat van onderhandeling* op de loer. Hoewel partijen periodiek overleg hebben, is/wordt de dialoog over het gezamenlijk belang en het eigenbelang maar weinig gevoerd. Wat partijen de samenwerking te bieden hebben en wat ze eruit willen halen is niet expliciet gemaakt. Het roept de vraag op in hoeverre partijen oprecht interesse hebben in elkaars belang.

#### *Professioneel organiseren*

Wat goed gaat

De gezamenlijke ambitie de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht te verbeteren is vertaald in een Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht die in 2013 is aangepast. Gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht hebben ook periodiek overleg op operationeel niveau. Betrokkenen weten elkaar snel te vinden.

---

<sup>9)</sup> Exacte cijfers over het percentage taxiondernemingen in Utrecht dat lid is van Taxiplatform Regio Utrecht zijn er niet. Van de ongeveer 320 keurmerkchauffeurs is de schatting van Stichting TaxiKeur Utrecht dat ongeveer 85% in dienst is bij/rijdt voor een taxionderneming die lid is van Taxiplatform Regio Utrecht. In het administratiesysteem van Stichting TaxiKeur Utrecht staan in totaal 461 taxichauffeurs, waarvan in de loop van de tijd 386 taxichauffeurs zijn geslaagd en vandaag de dag dus nog ongeveer 320 keurmerkchauffeur zijn.

## Twynstra Gudde

- Wat beter kan      Toch is de invalshoek professioneel organiseren veronachtzaamd<sup>10</sup>); er is sprake van *onderorganisatie*. Er zijn geen heldere afspraken over de rolverdeling (in het bijzonder wat betreft het beheer en de controle) en de financiering. Discussies over de rolverdeling en financiering (subsidie; zie paragraaf 2.2) steken voortdurend de kop op. Ook is er weinig hygiëne in de samenwerking; (veelal mondelinge) afspraken worden niet altijd nagekomen, waardoor de samenwerking niet altijd even daadkrachtig is.
- Wat goed gaat      *Goed persoonlijk samenwerken*  
Wat positief opvalt is de sterke persoonlijke betrokkenheid bij het samenwerkingsproces taxi; het gaat betrokkenen aan het hart. Betrokkenen zoeken elkaar op, ook bij problemen. Het zijn de personen die het verschil hebben gemaakt.
- Wat beter kan      Het onderling *vertrouwen* is echter ook *broos*. Er is de afgelopen jaren veel gebeurd, en dit verleden dragen betrokkenen met zich mee. Dit heeft zijn weerslag op hoe er met elkaar wordt omgegaan. Afspraken zijn in de perceptie van alle betrokkenen zo vaak niet nagekomen, dat er onvoldoende vertrouwen is dat men van elkaar op aan kan. Bij een aantal betrokkenen zit het nodige oud zeer.
- Wat goed gaat      *Betekenisgevend proces*  
Krachtig aan de het samenwerkingsproces taxi is het vermogen tot *adaptief handelen*, dat wil zeggen het vermogen bedoeld om die activiteiten uit te voeren die nodig worden geacht om voortgang te boeken. Sprekende voorbeelden zijn de door de Taxiplatform Regio Utrecht geformeerde 'sleutelgroep'<sup>11</sup>) en de korte tijd waarin Stichting TaxiKeur Utrecht vanaf de grond is opgebouwd. Dit heeft ervoor gezorgd dat er, ondanks allerlei (on)voorzienige gebeurtenissen in de omgeving, resultaten zijn geboekt.
- Wat beter kan      Keerzijde van het proces waarin het vaak '*eerst doen, dan...*' was, is dat de condities waaronder activiteiten zijn (en worden) uitgevoerd onvoldoende zijn geëxpliciteerd en vastgelegd. Met 'ruis' en 'gedoe' als gevolg. Voorbeelden zijn de start van TaxiKeur Utrecht voordat de Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht is aangepast en de discussies over de rolverdeling en financiering die voortdurend de kop op steken.

---

<sup>10</sup>) Juist in een samenwerking is aandacht voor professioneel organiseren belangrijk, omdat er vaak geen routines zijn.

<sup>11</sup>) een groep chauffeurs dat op vrijwillige basis in actie komt bij problemen met het systeem op de bufferhalteplaats

## 4. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk presenteert de conclusies en aanbevelingen.

### 4.1 Conclusies (bijdrage) samenwerkingsproces taxi

In de evaluatie is de vraag onderzocht wat de bijdrage is van de aangegane samenwerking aan de beoogde kwaliteitsverbetering van het straattaxivervoer en hoe deze samenwerking verbeterd kan worden. Als antwoord op deze onderzoeksvraag, zijn de belangrijkste conclusies:

1. Direct betrokkenen hebben zich, met verschillende belangen en soms contrasterende opvattingen, sterk ingezet om de beoogde kwaliteitsverbetering van het straattaxivervoer te realiseren. 'Vallen, opstaan en weer doorgaan' kenmerkt het samenwerkingsproces taxi.
2. Taxi Keur Utrecht is van start. Bottom-up is er een Keurmerknorm ontwikkeld, waarmee een belangrijke conditie is geschapen voor de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht.
3. Het gekozen 'model' is (nog) kwetsbaar; het onderling vertrouwen is broos en de marges in de taxibranche staan onder druk (wat uit de bijdrage van taxichauffeurs bekostigd kan worden is gelimiteerd).
4. Een verdere professionalisering is dringend aan de orde, zo is ook door betrokkenen in de (groeps)interviews unaniem aangegeven. Het gaat er zowel dat partijen de eigen organisatie op orde brengen, als dat de samenwerking op orde wordt gebracht.

Deze conclusies zijn, evenals de bevindingen, in een verdiepende sessie met betrokkenen teruggekoppeld. Betrokkenen (h)erkennen de belangrijkste conclusies. Dit is een belangrijke constatering die professor De Caluwé deed, omdat dit betekent dat er een gedeeld beeld is van waar de samenwerking staat. In de interactie tussen betrokkenen tijdens de verdiepende sessie viel tegelijkertijd op dat een aantal betrokken de vooruitgang benadrukt, terwijl andere betrokkenen de historie van wat niet goed is gegaan memoreren en soms zelfs zoeken naar 'de schuldige'. Daarnaast legde de interactie tussen betrokkenen tijdens de verdiepende sessie een patroon van indirectheid bloot. Dit patroon maakt dat de samenwerking soms ontzettend veel tijd en energie kost.

Een gedeeld beeld van waar de samenwerking staat, kan helpen om een punt te zetten achter wat niet goed is gegaan en te kapitaliseren op wat goed gaat: Taxiplatform Regio Utrecht is opgericht, het eigen keurmerk is ingevoerd, er zijn keurmerkhaltplaatsen gerealiseerd, betrokkenen weten elkaar snel te vinden en zoeken elkaar op en het vermogen tot adaptief handelen is krachtig. Ook dit is een belangrijke constatering die professor De Caluwé deed.

Om een punt te kunnen zetten achter wat niet goed is gegaan is het evenwel belangrijk een paar zaken af te hechten, in het bijzonder de aanvraag voor subsidie van Stichting TaxiKeur Utrecht en het door Taxiplatform Regio Utrecht ingediende beroep tegen de afwijzing van het gemaakte bezwaar op de ontvangen subsidie die minder was dan aangevraagd. Vooral de uitspraak in het ingediende beroep kan nog enige tijd op zich laten wachten en daarmee een wissel trekken op het samenwerkingsproces taxi.



Elk van de partijen kan er een punt achter zetten (bijvoorbeeld door het beroep in te trekken), maar partijen kunnen er ook alsnog samen uitkomen. Arbitrage, waarbij het vonnis bindend is voor alle partijen, kan dan een te overwegen alternatief zijn. Het komt bij arbitrage vaak voor dat partijen gewoon verder zaken doen terwijl de arbitrage plaatsvindt.

Kader 2. Top 10 door betrokkenen geformuleerde lessen terugkijkend

---

- Professionalisering van de samenwerking is noodzakelijk om samen verder te kunnen
  - 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'; het niet komen van afspraken brengt het vertrouwen schade toe.
  - Meer inzicht nodig in elkaars intenties, belangen en beelden bij de toekomst
  - Afspraken beter uitwerken ('SMART' maken), inclusief de bijbehorende condities (zoals de financiële middelen).
  - Afspraken borgen binnen de eigen organisatie, door deze te maken met het juiste mandaat aan tafel
  - Deadlines aan afspraken verbinden
  - Sancties aan het niet nakomen van gemaakte afspraken verbinden, door ook hier expliciete afspraken over te maken
  - Helderheid scheppen in de mandaten van de verschillende vertegenwoordigers van de samenwerkingspartners
  - Tijdens de samenwerking goed met de eigen interne organisatie afstemmen om 'ruis' te voorkomen
  - Transparanter en meer proactief communiceren; aangeven wanneer een afspraak niet kan worden nagekomen en wat daar de reden van is.
- 

## 4.2 Aanbevelingen

### 4.2.1 *Bezint eer ge (opnieuw) begint*

Het gaat niet vanzelf beter in de samenwerking tussen gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Regio Utrecht. Er zijn twee vragen die partijen eerst zullen moeten beantwoorden:

1. *Hebben partijen voldoende vertrouwen in elkaar om de komende vijf jaar verder samen te werken aan de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht?*

Ook al ervaren betrokkenen dat ze met elkaar een weg zijn ingeslagen, toch is het goed om de vraag te beantwoorden of partijen voldoende vertrouwen in elkaar hebben om de komende vijf jaar verder samen te werken aan de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer in Utrecht. Indien het antwoord op deze vraag niet volmondig ja is, is de aanbeveling nadrukkelijk te werken aan het vertrouwen. Indien het antwoord op deze vraag nee is of er veel twijfels zijn, is de aanbeveling de samenwerking te beëindigen en een alternatief 'model' uit te werken.

Overigens betekent een volmondig ja op deze vraag ook dat Taxiplatform Regio Utrecht de taxi-branche (voldoende) vertegenwoordigt. Het is dan aan alle partijen daarna te handelen door taxiondernemers en taxichauffeurs te verwijzen naar Taxiplatform Regio Utrecht. Als bij (een van de) partijen hierover toch twijfels zijn, is een uitbreiding van de samenwerking met andere vertegenwoordigers uit de taxibranche nog een mogelijkheid.

2. *Willen de partijen de samenwerking écht verbeteren en hier de nodige tijd en energie in steken?*

Indien het antwoord op deze vraag niet volmondig ja is, is de consequentie dat het zal blijven gaan zoals het gaat. De evaluatie roept evenwel de vraag op of dit een reële optie is.

## Twynstra Gudde

Indien het antwoord op beide vragen volmondig ja is – de balans tijdens de verdiepende sessie leek in die richting door te slaan – is de kunst is om als het ware een nieuwe start te maken.

### 4.2.2 Maak als het ware een nieuwe start

#### *Verdere professionalisering voortvarend ter hand nemen*

De aanbeveling is de verdere professionalisering voortvarend ter hand te nemen. Een conclaaf is daarvoor een geschikte werkwijze: kort en krachtig, toekomstgericht. Deze werkwijze is afgeleid van de wijze waarop de kardinalen van de Katholieke Kerk de paus kiezen. De essentie is dat gemeente Utrecht, Stichting TaxiKeur Utrecht en Taxiplatform Utrecht achter gesloten deuren bij elkaar komen totdat ze overeenstemming hebben bereikt over de professionaliseringsagenda en de samenwerking.

Een belangrijk aandachtspunt is dat de onderhandelaars namens de partijen beschikken over voldoende commitment power (veel last en ruggespraak en gedetailleerde mandaten kan de voortgang ernstig schaden). Er zou bijvoorbeeld gekozen kunnen worden voor één onderhandelaar per organisatie (denk aan de wethouder of directeur namens de gemeente en de voorzitter van het bestuur van Stichting TaxiKeur Utrecht respectievelijk Taxiplatform Utrecht), eventueel ondersteund door nog een persoon zoals dat bij de formatie van een nieuwe regering gebruikelijk is.

Een ander belangrijk aandachtspunt is dat het kan helpen om het conclaaf te laten ontwerpen en begeleiden door een ervaren procesbegeleider die het vertrouwen van alle partijen geniet. Dit kan een onafhankelijk procesbegeleider zijn, maar wellicht ook een procesbegeleider van de gemeente Utrecht. Bij het ontwerpen van het conclaaf is het wat betreft de timing van belang om rekening te houden met de vorming van het nieuwe college van Burgemeester en Wethouders na de gemeenteraadsverkiezingen, eventuele bestuurswisselingen bij Stichting TaxiKeur Utrecht respectievelijk Taxiplatform Utrecht en het voornemen van de gemeente Utrecht voor het opstellen van een verordening.

#### *Professionaliseringsagenda met inhoudelijke opgaven*

De aanbeveling is om de inhoudelijke opgaven voorop te stellen; de gedeelde (inhoudelijke) ambitie is het hart van de samenwerking. Uit de evaluatie volgt een aantal inhoudelijke opgaven die op de professionaliseringsagenda thuishoren:

1. Taxi als visitekaartje van de stad, met een bijbehorend programma van (investeringen in) kwaliteitseisen aan keurmerkhaltplaatsen én zichtbaarheid voor de klant.  
Een belangrijk aandachtspunt is ook de betrouwbaarheid van het fysieke toegangssysteem (en de oplossing van storingen).
2. Uitrol TaxiKeur Utrecht, met als prioriteit het aanwijzen van Jaarbeursplein als keurmerkhaltplaats.
3. Kwaliteit certificatieproces.
4. Toezicht en handhaving, met bijbehorend ambitieniveau en afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden én financiering (op basis van een open begroting).
5. Meerwaarde en opzet verordening, die op zich door alle partijen wordt gezien als een middel om de juridische basis van de samenwerking te verstevigen.

## Twynstra Gudde

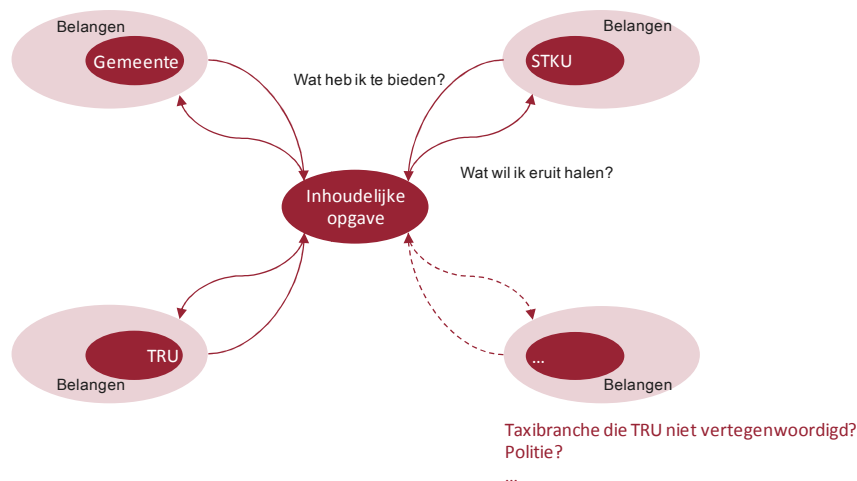
Voor al deze inhoudelijke opgaven is het van belang de gedeelde ambitie te bepalen en de vertaling naar doelen, middelen en tijdskeuzen te maken (SMART afspraken). Want dat is tijdens de verdiepende sessie nog niet gedaan. Met oprechte interesse in elkaars belang.

### *Juiste condities voor samenwerking ('samenwerking op orde')*

Voor een goed samenwerkingsproces taxi gaat het erom de juiste condities te scheppen. Eerste belangrijke aandachtspunt zijn gedeelde ambities. Om hier zicht op te krijgen, kan het helpen om per inhoudelijke opgave elkaar de volgende vragen te stellen:

- waarom is de realisatie van deze inhoudelijke opgave voor mijn organisatie belangrijk?
- wat heeft mijn organisatie te bieden om deze inhoudelijke opgave te realiseren?
- welke bijdrage verwacht mijn organisatie van andere partijen om deze inhoudelijke opgave te realiseren?

Een belangrijk aandachtspunt is de bijdrage van andere partijen, voor zover de samenwerking daarmee niet wordt uitgebreid (denk in het bijzonder aan Politie Utrecht).



Figuur 4. De logica van de samenwerking

Het tweede belangrijke aandachtspunt is het professioneel organiseren van de samenwerking, juist omdat er in de samenwerking nog weinig effectieve routines zijn. Naast het maken van de vertaling van de ambities naar doelen, middelen en tijdskeuzen, moet aandacht worden besteed aan:

- de rollen en bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elk van de partijen bij de realisatie van de inhoudelijke opgaven, maar ook aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid
- de bijbehorende middelen, zowel de financiële middelen als andere instrumenten die partijen tot hun beschikking hebben
- de spelregels, onder meer ten aanzien van de onderlinge afstemming en communicatie, de monitoring van de voortgang en hoe te handelen als afspraken niet worden nagekomen (inclusief de mogelijkheid om op te schalen).

## Twynstra Gudde

Om de gewenste kwaliteitsverbetering voor de klant (en hiermee het succes van de samenwerking) ook echt inzichtelijk te maken, is het van belang ook hierover afspraken te maken. Denk aan een periodiek klanttevredenheidsonderzoek. De uitkomsten hiervan leveren niet alleen inzicht op in de mate waarin de verbetering van de kwaliteit van het straattaxivervoer gewaardeerd wordt. De uitkomsten leveren ook aandachts- en verbeterpunten op met betrekking tot bijvoorbeeld de kwaliteitseisen of het toezicht en handhaving.

### *Samenwerkingsvaardigheid ('eigen organisatie op orde')*

De laatste aanbeveling is om de samenwerkingsvaardigheid van elk van de partijen te vergroten. Uit de evaluatie volgt een aantal aandachtspunten:

Tabel 2. Aandachtspunten samenwerkingsvaardigheid partijen

Partijen	Aandachtspunten
Gemeente Utrecht	Integraal beleid op rol van de taxi met specifieke doelen en bijbehorende middelen en tijdskeuzen Beleidsmedewerker als centraal aanspreekpunt (wens andere partijen) met voldoende commitment power Verankering binnen bredere gemeentelijke organisatie, zowel verticaal (bestuurlijk) als horizontaal (o.a. Projectorganisatie Stationsgebied)
Stichting TaxiKeur Utrecht	Robuustheid organisatie (front- en backoffice) met open begroting Professionalisering uitvoering certificatie(proces) en controle (zichtbaarheid op straat) Onafhankelijkheid, bijvoorbeeld door (ook) gemeente Utrecht een formele stem te geven in de samenstelling van het bestuur
Taxiplatform Regio Utrecht	Fysieke aanwezigheid bij verschillende overleggen Correcte verantwoording (gesubsidieerde) activiteiten

## Literatuurlijst

- Bureau Weteling (2009), *Projectplan en begroting taxibranche Utrecht 2009-2012, versie 5*
- Gemeente Utrecht (2014, 9 januari), *Beslissing op bezwaarschrift TRU*
- Gemeente Utrecht (2013, 28 oktober 2013), *Zorgpunten functioneren STKU*
- Kaats, E.A.P. & W. Opheij (2011), *Leren samenwerken tussen organisaties; samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*, Deventer: Kluwer
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2013, 26 juni), *Werking Taxiwet*
- Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2013)*
- Overeenkomst kwaliteitsverbetering taxivervoer Utrecht (2010)*
- SEO (2008), *Toekomst voor de taxi; rapport van de Taskforce Toekomstvisie Taxi, onder voorzitterschap van prof.dr. Hugo B. Roos*
- Taxiplatform Regio Utrecht (2012, 27 januari), *Kwaliteitsprong Taxi én Utrecht in het MJP*
- Kwaliteitsprong Taxi Utrecht 2009-2012? Voorlopige rapportage van bevindingen en levering van TRU activiteiten uit MJP 2009-2012*
- TNS Consult (2011), *Kwaliteit taxidienstverlening in de vier grote steden*

## Lijst betrokken personen

### Interviews

#### *Gemeente Utrecht, 5 februari 2014*

- Frits Lintmeijer, wethouder verkeer en vervoer
- Marieke Zijp, afdelingshoofd verkeer en vervoer.

#### *Gemeente Utrecht, 4 februari 2014*

- Frank Samsen, voormalig teamleider verkeer en vervoer.

#### *Gemeente Utrecht, 4 februari 2014*

- Kees Pas, voormalig beleidsadviseur
- Alex Tsakmakis, beleidsadviseur.

#### *Gemeente Utrecht, 27 januari 2014*

- Willy Hilhorst, procesmanager.

#### *Politie Utrecht, 28 januari 2014*

- Jan van Hees, thema-agent taxi
- Emiel Vermeulen, agent.

#### *Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht, 6 februari 2014*

- Tymon de Weger, oud-voorzitter bestuur (tevens oud-wethouder verkeer en vervoer gemeente Utrecht).

#### *Stichting TaxiKeur Utrecht, 5 februari 2014*

- Dennis van den Anker, kwaliteitsmanager (tevens voormalig adviseur Taxiplatform Regio Utrecht)
- Dik Pol, coördinator backoffice.

#### *Stichting TaxiKeur Utrecht, 3 februari 2014*

- Hans van den Akker, voorzitter bestuur (tevens oud-lid bestuur Stichting Beheer Taxikeurmerk Utrecht)
- Eduard Ravenhorst, secretaris bestuur (tevens voormalig adviseur Taxiplatform Regio Utrecht).

#### *Stichting TaxiKeur Utrecht, 3 februari 2014, 27 januari 2014*

- Manfred van der Heijde, penningmeester bestuur (tevens voormalig projectmanager Bureau Weteling).

#### *Taxiplatform Regio Utrecht, 30 januari 2014*

- Mhand Aynao, lid bestuur
- Amar Taizi, voormalig voorzitter bestuur.

#### *Taxiplatform Regio Utrecht, 29 januari 2014*

- Marcel Chandrikapersad, vicevoorzitter bestuur
- Martijn van Dam, voorzitter bestuur.

# Twynstra Gudde

## **Verdiepende sessie (3 maart 2014)**

- Hans van den Akker, Stichting TaxiKeur Utrecht
- Dennis van den Anker, Stichting TaxiKeur Utrecht
- Mhand Aynao, Taxiplatform Regio Utrecht
- Marcel Chandrikapersad, Taxiplatform Regio Utrecht
- Martijn van Dam, Taxiplatform Regio Utrecht
- Jan van Hees, Politie Utrecht
- Eduard Ravenhorst, Stichting TaxiKeur Utrecht
- Alex Tsakmakis, gemeente Utrecht
- Gerard Verrijn Stuart, gemeente Utrecht (projectmanager bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie ontwikkeling Stationsgebied)
- Marieke Zijp, gemeente Utrecht.

## *Universiteit van Amsterdam (reflectie)*

- prof.dr. L.I.A. (Leon) de Caluwé.

## *Twynstra Gudde (begeleiding en presentatie)*

- drs. M. (Marieke) Blekemolen
- ir. J.M. (Jaap) Groenendijk
- L. (Liza) Nooij MSc.