

Masterproef

*Ontwikkeling van een kwaliteitszorginstrument voor
lokaal verkeersveiligheidsbeleid op basis van het Common
Assessment Framework*

Promotor :
Prof. dr. Davy JANSSENS

Supervisor :
De heer Hans TORMANS

Jo This

*Master Thesis nominated to obtain the degree of Master of Transportation Sciences ,
specialization Traffic Safety*

2 0 1 0
2 0 1 1

FACULTY OF BUSINESS ECONOMICS
Master of Transportation Sciences: Traffic Safety

Masterproef

*Ontwikkeling van een kwaliteitszorginstrument voor
lokaal verkeersveiligheidsbeleid op basis van het Common
Assessment Framework*

Promotor :
Prof. dr. Davy JANSSENS

Supervisor :
De heer Hans TORMANS

Jo This

*Master Thesis nominated to obtain the degree of Master of Transportation Sciences,
specialization Traffic Safety*

Woord vooraf

Deze eindverhandeling, met als titel 'Ontwikkeling van een kwaliteitszorginstrument voor lokaal verkeersveiligheidsbeleid op basis van het Common Assessment Framework', is geschreven met het oog op het behalen van de graad van master in de Verkeerskunde.

Door het uitvoeren van een grondige literatuurstudie en een gevalstudie heb ik getracht een duidelijk beeld te scheppen over dit onderwerp. De vraag stelt zich of het Common Assessment Framework (CAF) een geschikt hulpinstrument is voor het verbeteren van de kwaliteit van het lokale verkeersveiligheidsbeleid. En zijn er eventueel aanpassingen aan dit kwaliteitszorginstrument nodig? In deze eindverhandeling tracht ik een antwoord te geven op deze en nog meerdere vragen.

In het kader van mijn afstudeerrichting Verkeersveiligheid heb ik gepoogd de relatie te leggen naar het thema verkeersveiligheid op lokaal niveau, zoals bijvoorbeeld het gebruik van verkeersveiligheidscijfers om het lokale mobiliteitsbeleid te verbeteren en de samenwerking tussen de lokale overheid en de politie.

Bij het realiseren van deze eindverhandeling heb ik beroep kunnen doen op de steun en medewerking van verschillende personen die ik graag zou willen bedanken. Allereerst zou ik mijn promotor Prof. dr. Davy Janssens willen bedanken voor zijn ondersteuning en begeleiding. Hierbij gaat ook een grote dank uit naar mijn co-promotor de heer Hans Tormans, die altijd bereid was vragen te beantwoorden, feedback te geven en me verder goed te begeleiden bij de realisatie van dit werkstuk. Verder wil ik de Lommelse schepen van Mobiliteit Kris Verduyckt en mobiliteitsambtenaar Rik Verpoorten bedanken voor hun tijd en medewerking aan mijn praktijkonderzoek. Dit geldt ook voor de mobiliteitsambtenaren van Mol, Sint-Truiden en Valkenswaard, die ik heb mogen interviewen. Tot slot wil ik al de personen bedanken die me doorheen mijn schoolloopbaan gesteund hebben, in het bijzonder mijn ouders en vrienden.

Samenvatting

Enkele decennia geleden hebben verschillende intellectuelen en private organisaties vastgesteld dat er een groeiende nood is aan het integreren van kwaliteit in de beleidsvoering. Deze nood volgde uit het groeiend besef dat de consument steeds meer eisen stelt aan het product of de dienst die hij aanschaft. Vandaag de dag heeft dit als gevolg dat een hoge kwaliteit van producten en diensten als vanzelfsprekend is geworden voor de consument. Het denken over kwaliteit is geëvolueerd van strikte kwaliteitsinspectie tot het brede kader van Integrale Kwaliteitszorg.

Ook voor publieke organisaties is dit besef toegenomen, hetgeen betekent dat de burger gelijkaardige eisen steeds meer aan de organisatie van de overheid stelt. Niet alle publieke organisaties zijn echter afgesteld op dit relatief nieuw kwalitatief gegeven. Net zoals de private hebben publieke organisaties nood aan ondersteuning om deze uitdaging op te vangen. In Vlaanderen heeft de creatie van het gemeentedecreet als doel gehad om dit probleem zo goed mogelijk op lokaal niveau op te vangen. Dit door het invoeren van deregulering, grotere lokale autonomie en meer ruimte voor maatwerk. De vraag rijst nu welke instrumenten er voorhanden zijn om deze ondersteuning te bieden aan lokale publieke organisaties zoals, in de context van deze afstudeerrichting Verkeerskunde, een verkeersdienst.

Omdat de private organisaties eerder tot dit besef zijn gekomen, zijn er voor hen reeds enkele managementinstrumenten ontwikkeld die erop doelen kwaliteit beter te doen integreren in de processen. Enkele opmerkelijke instrumenten hier zijn de ISO-normen, de Balanced Scorecard en het model van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Deze modellen zijn allemaal eerder georiënteerd op de private omgeving. Bovendien kosten ze relatief veel geld, hetgeen het gebruik ervan voor een publieke organisatie minder aantrekkelijk maakt. Daarom is het interessant om verder te bouwen op het model dat voorzien wordt door het Common Assessment Framework (CAF).

Het CAF is een kostenloos toe te passen kaderwerk voor zelfevaluatie waarvan de structuur gebaseerd is op die van het EFQM-model. Het model is erg vereenvoudigd zonder de sterkten van het EFQM-model te verliezen. Door haar gebruiksvriendelijkheid is dit model aantrekkelijk voor elke publieke organisatie die wil beginnen aan of dieper

ingaan op Integrale Kwaliteitszorg (IKZ). Er wordt gebruik gemaakt van verschillende evaluatiecriteria die zowel gericht zijn op de factoren als de resultaten van de organisatie. Enkele praktijkobservaties tonen aan dat het CAF reeds in diverse publieke organisaties succesvol toegepast is.

Om te toetsen of het CAF bruikbaar is voor een lokale verkeersdienst is er een gevalstudie uitgevoerd bij de stad Lommel. Als voorbereiding op de zelfevaluatie zijn er enkele interviews afgenomen en is er een rapport omtrent lokaal verkeersveiligheidsbeleid beschouwd. De informatie hieruit is gebruikt voor de opmaak van een CAF-handleiding die specifiek op de lokale verkeersveiligheidscontext is afgestemd. Meer concreet houdt dit in dat er herkenbare voorbeelden voorhanden zijn die gebruikt kunnen worden tijdens het evalueren van de verschillende criteria.

De conclusie kan getrokken worden dat het CAF relatief makkelijk te gebruiken is. Om een vlottere en efficiëntere evaluatie uit te voeren is het aangeraden om een opgeleid CAF-coördinator in te schakelen. Verder wordt ook aangeraden om de CAF-handleiding, zoals toegepast in de gevalstudie, aan te passen aan de eigen organisatiecontext. Dit samen zorgt ervoor dat de kritische succesfactoren van een CAF-evaluatie in grotere mate nagestreefd kunnen worden. Als laatste heeft de studie ook aangetoond dat de aanwezigheid van een CAF-coördinator geen absolute vereiste is. Met voldoende kennis over IKZ en het CAF is het toch mogelijk om een zelfevaluatie uit te voeren. Het discussiepunt hierbij is wel of de evaluatie geheel succesvol is gebeurd. De resultaten van de output bleken evenzeer nuttig te zijn en bij de leden van de evaluatiegroep ontstond er een heraanwakkerd besef over het belang van evaluatie en kwaliteitszorg.

De toekomst laat nog veel ruimte over voor verder onderzoek naar Integrale Kwaliteitszorg bij lokaal verkeersveiligheidsbeleid.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	- 1 -
Samenvatting	- 3 -
Inleiding.....	- 9 -
1 Probleemstelling en werkwijze	- 11 -
1.1 Praktijkprobleem	- 11 -
1.1.1 Integrale Kwaliteitszorg	- 11 -
1.1.2 Publieke sector	- 12 -
1.1.3 Vlaanderen.....	- 12 -
1.1.4 Gemeentelijk niveau.....	- 13 -
1.1.5 Conclusie	- 14 -
1.2 Onderzoeksvragen.....	- 15 -
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	- 15 -
1.2.2 Deelvragen.....	- 16 -
1.3 Definiëring, kadering en afbakening.....	- 17 -
1.4 Onderzoeksopzet.....	- 18 -
2 Literatuurstudie	- 21 -
2.1 Kwaliteit.....	- 21 -
2.1.1 Wat is kwaliteit?.....	- 21 -
2.2 Concepten rond kwaliteit.....	- 29 -
2.2.1 Total Quality Management (TQM)	- 29 -
2.2.2 Kwaliteit als een proces	- 33 -
2.2.3 Kwaliteit als de som van de delen.....	- 35 -
2.2.4 Kwaliteit door te meten.....	- 37 -
2.3 Kwaliteitszorg in de publieke sector	- 39 -
2.3.1 TQM en de publieke sector	- 39 -
2.4 Kwaliteitsmodellen	- 40 -

2.4.1	ISO	- 41 -
2.4.2	Balanced Scorecard (BSC).....	- 45 -
2.4.3	EFQM Excellence model.....	- 49 -
2.4.4	Common Assessment Framework (CAF)	- 53 -
2.5	Het CAF verder uitgelicht	- 53 -
2.6	Praktijkobservaties van het CAF	- 63 -
2.6.1	Lokale politie te Dendermonde.....	- 63 -
2.6.2	Kind en gezin.....	- 64 -
2.6.3	OCMW te Grobbendonk.....	- 65 -
3	Gevalstudie	- 67 -
3.1	Voorstudie.....	- 68 -
3.1.1	Doelstellingen.....	- 68 -
3.1.2	Uitvoering eerste doelstelling.....	- 68 -
3.1.3	Uitvoering tweede doelstelling	- 73 -
3.2	Vertaling handleiding naar lokale verkeersveiligheidscontext.....	- 75 -
3.3	Toepassing CAF bij verkeersdienst Lommel.....	- 92 -
3.3.1	Evaluatie.....	- 92 -
3.3.2	Actieplan.....	- 93 -
3.4	Nastudie: ervaring met het CAF-model	- 109 -
3.4.1	Bruikbaarheid van het CAF	- 110 -
3.4.2	Bruikbaarheid handleiding	- 111 -
3.4.3	Geschiktheid scoring.....	- 112 -
3.4.4	Geleverde inspanning	- 112 -
3.4.5	Persoonlijke ervaring	- 113 -
4	Analyse	- 115 -
4.1	Vergelijking voorstudie met CAF-resultaten	- 115 -
4.2	Ervaring van de CAF-evaluatie	- 116 -
4.3	Aftoetsing kritische succesfactoren	- 117 -

4.4	Terugkoppeling met de literatuurstudie	- 120 -
5	Besluit	- 123 -
5.1	Conclusies	- 123 -
5.2	Beleidsadvies en toekomstig onderzoek	- 126 -
5.3	Eigen leerproces.....	- 126 -
	Bibliografie	- 129 -
	Lijst van figuren	- 135 -
	Lijst van tabellen	- 137 -
	Bijlagen.....	- 139 -
	Bijlage 1: Criteria met bijbehorende subcriteria van het EFQM-Excellence model	- 139 -
	Bijlage 2: De CAF-evaluatie bij de verkeersdienst van de stad Lommel	- 142 -

Inleiding

In het kader van de Masterproef van de opleiding Verkeerskunde in het academiejaar 2010-2011, werd er onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van een kwaliteitsinstrument voor lokaal verkeersveiligheidsbeleid. De keuze van het onderwerp komt voort uit de persoonlijke interesse voor management van organisaties en de interesse in verkeersveiligheid.

Verkeer is iets waarmee iedere mobiele persoon dagelijks mee in contact komt. Een aangename verkeersomgeving, met name verkeersleefbaarheid, verkeersveiligheid, bereikbaarheid en dergelijke meer zijn aspecten waar de burger recht op heeft. Hij vertrouwt erop dat de overheid een goed verkeers(veiligheids)beleid voert. De meest directe context waarin burgers in contact staan met het verkeer is de lokale omgeving. Het is op dit niveau dat de burger zijn dagelijkse reis naar het werk, de school, de winkel of welke bestemmingslocatie dan ook aanvangt.

Bijgevolg begint ook op dit schaalniveau de taak van de lokale verkeers- of mobiliteitsdienst. Gelijkaardig aan een bedrijf dat zijn klanten tevreden wilt stellen, zou ook een verkeersdienst dit moeten doen met zijn burgers. Dat wil zeggen dat er getracht wordt om ervoor te zorgen dat de verkeersdienst een dienstverlening aanbiedt die kwalitatief is. Meer en meer zit het afleveren van een goede dienstverlening vanuit de overheid ingeburgerd in de verwachtingspatronen van de hedendaagse burger. Toch stelt men vast dat anno 2011 het lokaal verkeersbeleid niet in elke gemeente ernaar streeft om die verwachtingen op een efficiënte manier in te lossen.

Om een goed beleid te voeren moet een verkeers- of mobiliteitsdienst durven zichzelf kritisch te benaderen en proberen vast te stellen waar er verbeteringen in de manier van werken mogelijk zijn. Dit proces van evaluatie wordt ooit verwoord als 'stilstaan om vooruit te komen'. Het werken aan een goed beleid betekent dan ook het werken aan kwaliteit. Een mogelijke route die hierbij gevolgd kan worden is die van het concept Integrale Kwaliteitszorg (IKZ). Hierbij wordt er gestreefd naar het inbouwen van kwaliteit in elk proces van de organisatie. Kortom houdt dit in dat er binnen de organisatie naar een ware cultuur omtrent kwaliteit gestreefd wordt. Om kwaliteit integraal in de processen te garanderen, kunnen organisaties beroep doen op kwaliteitsinstrumenten die hulp bieden in het succesvol analyseren en bijsturen van de organisatie. Er zijn reeds een

aantal van deze evaluatie-instrumenten bestaande, elk met hun eigen technieken en benaderingswijzen. De vraag is welke van deze instrumenten een effectief hulpmiddel is voor een lokale verkeersdienst.

In deze masterproef wordt er op zoek gegaan naar methodes die een antwoord kunnen bieden op de kwaliteitsproblemen waarmee lokale verkeersdiensten te maken kunnen hebben. Er wordt getracht te verkennen of er een kwaliteitsinstrument bestaat of gecreëerd kan worden dat op maat is van een lokaal verkeersveiligheidsbeleid.

1 Probleemstelling en werkwijze

1.1 Praktijkprobleem

1.1.1 *Integrale Kwaliteitszorg*

Reeds enkele decennia geleden hebben er zich in de private sector ontwikkelingen voorgedaan ter ondersteuning van het management of beheer van organisaties. Deze ontwikkelingen zijn op gang gekomen naar aanleiding van een groeiende nood aan een kwalitatief geïntegreerde beleidsvoering binnen organisaties.

Tormans et al. (2009) stelt dat waar men vroeger ruwweg van mening was dat aan kwaliteit onlosmakelijk een zeker prijskaartje verbonden was, men vandaag het (kunnen) afleveren van kwalitatief hoogstaande producten als een belangrijk competitief voordeel beschouwt. Het feit dat het streven naar het afleveren van kwaliteitsvolle producten en diensten gemeengoed geworden is, heeft op zijn beurt als gevolg gehad dat de consument vandaag de dag een hoogstaand kwaliteitsniveau van de door hem aangeschafte of geconsumeerde goederen en diensten als vanzelfsprekend is gaan beschouwen. Om aan deze ontwikkeling tegemoet te komen, kwamen organisaties tot het besef dat niet enkel de afgeleverde producten en/of diensten van een hoog kwaliteitsniveau dienden te zijn, maar dat ook alle voorafgaande en achterliggende processen kwalitatief sterk moeten verlopen.

Kwaliteitsconcepten zoals bijvoorbeeld 'Total Quality Management' (TQM) oftewel 'Integrale Kwaliteitszorg' (IKZ) zijn uit dit gedachtegoed ontstaan. Op basis van deze concepten zijn er vervolgens hulpinstrumenten ontwikkeld. Deze hulpinstrumenten zijn gemaakt om de leiders van een organisatie te ondersteunen bij het implementeren van deze nieuwe kwaliteitsinvalshoek. Het gebruiken van zo een instrument zou dus moeten helpen om het concept in praktijk om te zetten binnen de organisatie. Enkele voorbeelden van dit soort instrumenten zijn onder andere het EFQM-model¹ en de

¹ Het EFQM-model is een niet-normatief beoordelingskader dat kan worden gebruikt om een holistisch overzicht van een organisatie te krijgen, ongeacht de grootte, sector of looptijd. (European Foundation for Quality Management, 2010)

Balanced Scorecard². Ze trachten ervoor te zorgen dat een organisatie zichzelf beter kan monitoren en evalueren zodanig dat die toelaten om zichzelf structureel te verbeteren.

1.1.2 Publieke sector

Dit kwaliteitsdenken is in de laatste jaren ook doorgesijpeld van de private op de publieke sector. Het overnemen van deze bedrijfseconomische principes in het overheidsmanagement is toe te wijzen aan de opkomst van het zogenaamde New Public Management (NPM) (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009). In de hedendaagse context betekent dit dat niet alleen klanten goede prestaties van bedrijven wensen, maar nu ook de burgers die goede prestaties van hun overheden eisen. Deze drang naar een kwalitatief sterke dienstverlening brengt met zich mee dat ook binnen de openbare sector de achterliggende organisatieprocessen, die leiden tot de uiteindelijke dienst, van een kwalitatief hoogstaand niveau moeten zijn. Ook hierbij kunnen hulpinstrumenten zoals het EFQM-model gebruikt worden om de kwaliteitszorg te verbeteren. Een bekend kwaliteitszorginstrument dat wordt aangeboden, en tevens specifiek voor de publieke sector ontwikkeld is, is het CAF-model³.

1.1.3 Vlaanderen

Hiervan zijn in Vlaanderen de gevolgen ook reeds in stijgende lijn merkbaar. Een belangrijke mijlpaal hierbij was het project Beter Bestuurlijk Beleid (BBB), dat in 2006 afgerond is. Het BBB-project is het antwoord van de Vlaamse regering op een aantal nieuwe maatschappelijke uitdagingen (Agentschap Infrastructuur, 2006). Enkele van de doelstellingen van dit project zijn onder andere een meer klantgericht optreden verschaffen, de dienstverlening efficiënt en effectief uitbreiden en zorgen dat de Vlaamse overheid in een aangepaste controleomgeving werkt die resultaatgerichtheid en slagvaardigheid mogelijk maakt. Op de lagere bestuursniveaus, zoals de gemeenten, is

² De Balanced Scorecard is een strategisch planning- en managementsysteem, gebruikt om zakelijke activiteiten af te stemmen op de visie en strategie van de organisatie, verbetering te brengen in de interne en externe communicatie en toezicht op de organisatorische prestaties tegen de strategische doelstellingen te hebben. (Balanced Scorecard Institute, 2010)

³ Het CAF, oftewel Common Assessment Framework, wordt aangeboden als een instrument om overheidsorganisaties over heel Europa te helpen bij het gebruik van technieken van management van kwaliteit om hun prestaties te verbeteren. Het CAF biedt hiertoe een eenvoudig, gemakkelijk bruikbaar kader dat geschikt is voor de zelfevaluatie van overheidsdiensten. Het CAF-model bestaat uit negen aspecten/criteria van een organisatie die bij de zelfevaluatie in overweging genomen moeten worden (Public Quality, 2010b).

er ook een ommekeer bezig. Echter, het feit dat alle gemeenten de aspecten van het beleidsproces op een andere manier invullen brengt met zich mee dat er verschillen zijn tussen gemeenten in de kwaliteit van hun mobiliteitsbeleid (Van Vlierden, Miermans, & Zuallaert, 2003).

Om tot een geïntegreerde beleidsvoering te komen zal er meer naar een organisatie gestreefd moeten worden die net zoals bedrijven een plan hebben omtrent hun intern functioneren. Enkele voorbeelden van de essentiële elementen van een geïntegreerd beleid zijn de aanwezigheid van een visie/mission statement, het op elkaar afstemmen van verschillende beleidsdomeinen, de kwalificatie en bijscholing van interne medewerkers, de aanwezigheid van een publiek draagvlak en het voeren van een open communicatie (Miermans, 2005). Hieruit volgt ook dat de lokale overheden beroep moeten doen op kwaliteitsinstrumenten die in staat om zijn hun eigen beleid te evalueren.

1.1.4 Gemeentelijk niveau

Om de lokale besturen ruimte te geven voor een slagkrachtiger en kwalitatief hoogstaander beleid heeft de Vlaamse overheid het gemeentedecreet⁴ ontworpen. Dit ontwerp van decreet heeft tot doel een vernieuwde organisatie van het gemeentelijk bestuur in Vlaanderen tot stand te brengen (Vlaams Parlement, 2005). Belangrijke uitgangspunten van dit decreet zijn deregulering, grotere lokale autonomie en meer ruimte voor maatwerk. Er wordt een brede waaier aan mogelijkheden toegereikt aan de gemeente waardoor het onmogelijk is om ze hier allemaal op te sommen. Enkele belangrijke aspecten die het decreet naar voren brengt zijn onder andere meer bevoegdheid geven aan de gemeenten voor hun personeelsbeleid, de ruimere mogelijkheid tot participatie van de burger en het verplichten van interne controle. Dit laatste heeft als doel de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie te verhogen, het efficiënt en economisch gebruik van middelen na te streven en de doelstellingen te bereiken. Het verplichten van een systeem van interne controle duidt erop dat werken aan kwaliteit vandaag ook door de Vlaamse overheid belangrijk wordt geacht.

⁴ Vlaams Gemeentedecreet van 15 juli 2005 (B.S., 31 augustus 2005)

Met dit decreet is er een goede basis gecreëerd, maar de weg naar integrale kwaliteit is nog lang. Bijvoorbeeld het gemeentedecreet, en tevens ook het OCMW-decreet⁵, verplicht om een managementteam op te stellen (Vlaams Parlement, 2005 en Vlaams Ministerie van Bestuurszaken, 2009). Toch dit wil niet zeggen dat er ook specifieke managementtechnieken gebruikt worden. Zo is er onder andere gebleken dat minder dan een tiende van de gemeentebesturen aangeeft ervaring te hebben met een kwaliteitsmodel als het CAF, EFQM of de Balanced Scorecard (Van Roosbroeck & Bouckaert, 2009). IKZ is echter niet alleen een kwestie van het gebruiken van kwaliteitszorginstrumenten, het is een kwestie van het inbrengen van een bepaalde cultuur binnen de organisatie (Bouckaert, Van Roosbroeck, Vervaet, & Demuzere, 2009). Het is nu de taak van de lokale overheden om uit te zoeken hoe zij zelf hun beleid integraal kunnen verbeteren.

Om een beter beeld te krijgen van de hedendaagse situatie bij de Vlaamse gemeenten, heeft Polders (2010) een onderzoek uitgevoerd naar de kwalitatieve toestand van het mobiliteitsbeleid van vijftientig verschillende gemeenten. Er worden vier factoren vastgesteld die de kwaliteit van het mobiliteitsbeleid beïnvloeden: de politieke continuïteit, de aan- of afwezigheid van interne conflicten, de interne deskundigheid en het globale beleid van de gemeente of stad. Polders stelt vast dat de kwaliteit van het mobiliteitsbeleid van Vlaamse steden globaal reeds van een aanvaardbaar niveau is. Wanneer er echter gekeken wordt naar kleinere gemeenten of steden, dan ziet ze dat er een daling is in het afgeleverde kwaliteitsniveau. Een reden hiervoor is dat mobiliteit bij deze overheden nog vaak een discipline is die er slechts bij genomen wordt. Verder stelt Polders hierbij vast dat voor deze kleinere gemeenten en steden het mobiliteitsplan wel wordt opgemaakt omdat het verplicht is, maar helaas verder niet wordt uitgevoerd. Deze feiten zijn betreurenswaardig aangezien een mobiliteitsbeleid moet groeien en de ontwikkeling ervan veel tijd, energie en middelen kost.

1.1.5 Conclusie

Het kwaliteitsniveau van het mobiliteitsbeleid van de Vlaamse gemeenten is voor verbetering vatbaar. Verschillende factoren, zoals onder andere politieke continuïteit en praktische kennis van zaken maken het kwalitatief op peil houden van een mobiliteitsbeleid er niet gemakkelijker op. Het voortdurend evalueren en bijsturen van

⁵ Decreet betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn van 19 december 2008 (B.S., 24 december 2008)

het eigen beleid is daarom een belangrijke methode om kwaliteit te garanderen. Private organisaties kwamen reeds tot de ondervinding dat kwaliteit afleveren voordelig is voor zowel de eigen organisatie als de consument. Voor lokale overheden betekent dit dat, met betrekking tot mobiliteit, een continue bijsturing van de processen van de mobiliteitsdienst enkel maar een positieve werking kan hebben op zowel de burger als de eigen organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verbeteren van de verkeersveiligheid en de lokale bereikbaarheid. De burger zal meer tevreden zijn doordat er een positieve trend vast te stellen is in de gemeentelijke verkeersomgeving. Dit heeft op zijn beurt een positieve werking op de populariteit van politici, hetgeen politieke continuïteit in de hand werkt.

Toch gebruiken Vlaamse gemeenten niet allemaal de kwaliteitsinstrumenten die voorhanden zijn. Van Roosbroek (2009) wijst erop dat het niet noodzakelijk zo is dat het opleggen van bepaalde technieken (zoals onder andere in het gemeentedecreet en OCMW-decreet gedaan wordt) leidt tot een hogere intensiteit in het gebruik ervan. Één van de mogelijke factoren in het niet-gebruik bij lokale verkeersdiensten kan het gebrek aan een toegewijd kwaliteitsinstrument zijn. Dit betekent dat ambtenaren niet uit de voeten kunnen met de instrumenten die voorhanden zijn omdat de toepassing naar de eigen context niet geheel duidelijk is. Dit creëert een uitdaging. Het ontwikkelen van een kwaliteitsinstrument dat aangepast is aan de noden en eisen van het mobiliteitsbeleid is een tot op heden nagenoeg onaangetaste materie. Tormans et al. (2009) doet een eerste aanzet om dit aangepaste hulpmiddel te ontwikkelen. Dit is echter een zeer uitgebreide opdracht en in het kader hiervan kan deze eindverhandeling een steentje bijdragen.

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Het bovenstaand praktijkprobleem wijst erop dat de aanwezige nood aan ondersteuning opgevangen kan worden door middel van de ontwikkeling van een aangepast kwaliteitszorginstrument. Een manier om dit te doen is het overnemen van een bestaand publiek IKZ-model en dit vervolgens aanpassen aan de noden van de overheden in kwestie. Het Common Assessment Framework, oftewel het CAF, is een interessant, uitgebreid maar toch relatief makkelijk hanteerbaar kwaliteitsmodel. Daarom kan er gekeken worden in welke mate dit model bruikbaar is voor de monitoring en ontwikkeling van een lokaal verkeersveiligheidsbeleid.

Hierdoor vormt de onderstaande centrale onderzoeksvraag het uitgangspunt van deze eindverhandeling:

"In welke mate is het CAF geschikt als instrument voor Integrale Kwaliteitszorg om het lokale verkeersveiligheidsbeleid te ondersteunen?"

1.2.2 Deelvragen

Aan de hand van deelvragen kan het oplossen van de centrale onderzoeksvraag vereenvoudigd worden. De deelvragen behandelen namelijk elk een onderdeel van de centrale onderzoeksvraag.

Ten eerste is het belangrijk te weten wat er speelt op vlak van IKZ in de publieke sector zoals welke kwaliteitsconcepten er bestaan, welke evaluatie-instrumenten er beschikbaar zijn en hoe deze werken. Het scheppen van een duidelijk overzicht hiervan is essentieel voor het begrijpen van de huidige situatie (*state of the art*). Hiervoor wordt er in de wetenschappelijke literatuur gezocht naar gerapporteerde modellen. Belangrijke bronnen hierbij zijn "Werken aan kwaliteit" van Bouckaert et al. (2009) en "Kwaliteit in beweging" van Thijs & Bouckaert (2007).

1. *"Welke rol speelt IKZ in de publieke sector en welke zijn de ondersteunende modellen en instrumenten die ervoor beschikbaar zijn?"*

Vervolgens moet er duidelijkheid geschapen worden over het kwaliteitsmodel dat deze masterproef op het oog heeft. Hoe is het model ontstaan, welke zijn haar toepassingsgebieden, hoe is het model opgebouwd, wat het kan blootleggen binnen een organisatie en op welke manier gebeurt dit? Het doel is om de kritische succesfactoren van het CAF-model te identificeren. Om tot een antwoord te komen zal er beroep worden gedaan op specifieke literatuur omtrent het CAF-model zoals de website van Public Quality. Daarom wordt de tweede deelvraag de volgende:

2. *"Wat is het CAF-model?"*

Ten derde is het nodig de factoren te bepalen die invloed hebben op het kwaliteitsniveau van een lokaal verkeersveiligheidsbeleid. Door het blootleggen van de aspecten die de kwaliteit van een verkeersveiligheidsbeleid beïnvloeden, kan meer kennis over de centrale onderzoeksvraag verworven worden. De terugkoppeling van praktijk naar de theorie (door middel van een gevalstudie) kan hier antwoorden bieden.

3. *"Welke aspecten bepalen het kwaliteitsniveau van het verkeersveiligheidsbeleid?"*

Door middel van een tweede gevalstudie kan duidelijk gemaakt worden of en hoe een CAF-model toepasbaar is op een verkeersveiligheidsbeleid en welke resultaten en beleidsaanbevelingen hieruit kunnen voortvloeien. Hiervoor zal beroep worden gedaan op een specifieke gemeente die bereid is mee te werken aan deze eindverhandeling.

4. *"Op welke manier kan het CAF worden toegepast op het lokaal verkeersveiligheidsbeleid?"*

Ten slotte kan er een analyse gemaakt worden van de gevalstudie die de input vormt voor de laatste deelvraag:

5. *"Hoe kan het CAF-model worden bijgestuurd om de toepasbaarheid ervan op het lokaal verkeersveiligheidsbeleid te optimaliseren?"*

De antwoorden op de derde en vierde deelvraag kunnen eveneens bruikbaar zijn om de laatste deelvraag op te lossen. Het geheel van de antwoorden op de verschillende deelvragen zal toelaten om een duidelijk beeld te schetsen van de relevantie en bruikbaarheid van het CAF-model in de lokale mobiliteitscontext.

1.3 Definiëring, kadering en afbakening

Omwille van het feit dat deze masterproef in het kader staat van Verkeerskunde, met specialisatie 'verkeersveiligheid' is het belangrijk duidelijk te stellen in welke context er gewerkt zal worden.

Ten eerste gaat het over mobiliteit. Mobiliteit wordt door het woordenboek Van Dale gedefinieerd als "het zich verplaatsen; beweeglijkheid" (Van Dale, 2010). Die context is het grote kader waar het uiteindelijk om gaat, namelijk de gehele maatschappij zo goed mogelijk laten functioneren op vlak van het zich kunnen verplaatsen. Mobiliteit kan gestuurd worden door het beleid ervan beter te doen afstemmen op zijn doel. Omwille van die reden wordt er dan ook gefocust op het beleidsaspect.

Ten tweede is het kader verkeersveiligheid ook belangrijk. Mobiliteit brengt bepaalde risico's met zich mee, waardoor er een onderdeel uit ontstaat dat verkeersveiligheid genoemd wordt. Verkeersveiligheid is een niet weg te denken thema van deze maatschappij. Hoewel van dit concept geen duidelijke definitie bestaat heerst er wel een

gemeenzame opvatting over wat dit concept inhoudt (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009). De motivatie om te focussen op dit aspect van mobiliteit uit zich beter in de jaarlijkse cijfers van verkeersslachtoffers. Zo blijkt dat globaal gezien jaarlijks 1,2 miljoen mensen sterven in het verkeer, 50 miljoen personen gewond geraken en deze aantallen de komende twintig jaar met 45% zullen stijgen indien er geen effectieve acties ondernomen worden (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009). Ook op Vlaams niveau zijn er nog steeds aanzienlijke verkeersproblemen als er naar de verkeersslachtoffercijfers gekeken wordt. Zo blijkt dat tussen 1997 en 2006 gemiddeld meer dan 30.000 personen een letselongeval opgelopen hebben door het verkeer (Belgisch Instituut Voor de Verkeersveiligheid, 2009). Als er in dit onderzoek bijgestuurd kan worden op het vlak van verkeersveiligheid dan zal dit ook getracht worden.

Ten slotte kan er nog een laatste afbakening uitgezet worden. Het gaat hier om het lokaal mobiliteitsbeleid hetgeen wil zeggen dat er, geografisch gezien, voornamelijk binnen de context van de Vlaamse gemeenten gewerkt wordt. Het lokale niveau is de wortel van de globale gang van zaken in het verkeer dus het lijkt niet verkeerd om hier op toe te spitsen. Er moet wel steeds rekening gehouden worden dat lokale overheden zich steeds meer moeten inpassen in de kaders die door regionale, nationale en supranationale instanties geschapen worden (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009).

1.4 Onderzoeksopzet

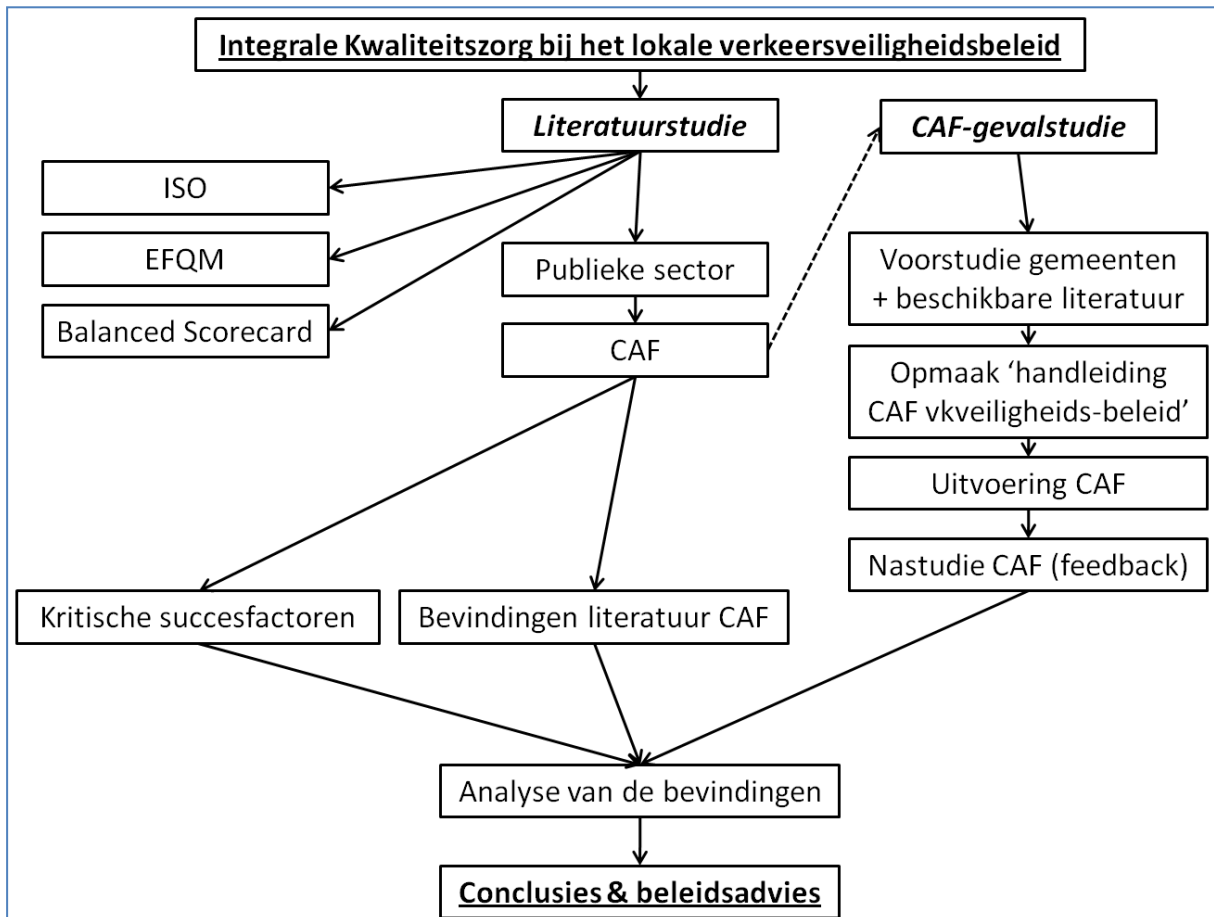
Het eerste deel van deze eindverhandeling 'Probleemstelling en werkwijze', schetst de problematiek omtrent de toepassing van IKZ in de publieke sector in Vlaanderen. De probleemstelling resulteert in de centrale onderzoeksvraag "In welke mate is het CAF geschikt als instrument voor Integrale Kwaliteitszorg om het lokale verkeersveiligheidsbeleid te ondersteunen?".

Het tweede deel, de 'Literatuurstudie', onderzoekt welke concepten en modellen er bestaan rondom IKZ. Verder wordt er onderzocht wat de mogelijkheden zijn in de publieke sector en wat de mogelijke kritische succesfactoren van bepaalde kwaliteitsmodellen zijn.

In het derde deel, de 'Gevalstudie', gaat een kwaliteitsmodel getoetst worden aan een huidig mobiliteitsbeleid. Deze studie zal uitwijzen of bepaalde essentiële factoren opgenomen zijn in het kwaliteitsmodel wanneer er gekeken wordt naar het

mobilitateitsbeleid. Hiervan wordt naderhand een SWOT-analyse opgemaakt. Aan de hand van nog een korte analyse van andere gemeenten kunnen er mogelijk nog enkele belangrijke factoren uitgelicht worden die niet aanwezig zijn in de gemeente van de gevalstudie.

Het laatste deel, namelijk 'Conclusies en beleidsadvies', biedt de ruimte om een synthese te maken van de bevindingen van de verschillende delen.



Figuur 1: Blokschema onderzoekopzet

Een grafisch overzicht van de voorgaande uitleg wordt verschaft in Figuur 1. Er wordt top-down gewerkt. Hierin wordt aangetoond dat er vanaf het concept IKZ wordt gedivergeerd, door het uitvoeren van een literatuur- en gevalstudie, waarna er terug geconvergeerd wordt richting conclusies en beleidsadvies.

2 Literatuurstudie

2.1 Kwaliteit

Allereerst zal er in deze literatuurstudie uitgediept worden wat het begrip kwaliteit inhoudt en waar het concept Integrale Kwaliteitzorg (IKZ), ook wel Total Quality Management (TQM) genoemd, zijn oorsprong heeft. Vervolgens worden er een aantal kwaliteitsmodellen onder de loep genomen. Uit deze kwaliteitsmodellen wordt het meest relevante model uitgekozen, waarna het verder wordt uitgediept.

2.1.1 *Wat is kwaliteit?*

Vooraleer er wordt doorgrond wat Integrale Kwaliteitzorg juist is, is het van belang om eerst het concept 'kwaliteit' onder de loep te nemen. De vraag die hierbij gesteld moet worden is: 'wat is kwaliteit?' Zonder een grondige kennis van dit begrip is het niet mogelijk om concepten te begrijpen die hierop verder bouwen.

Kwaliteit is een brede term die in het dagelijkse leven vaak gebruikt wordt, gaande van bedrijven die goederen produceren en organisaties die bepaalde diensten afleveren, tot intermenselijke contacten. Toch is het weinig waarschijnlijk dat elke organisatie en ieder individu dezelfde invulling geeft aan hun definitie van kwaliteit. Het is dan ook niet voor de hand liggend om een definitie van kwaliteit te verschaffen die voor iedereen dezelfde geldigheid heeft.

Kwaliteit

Dale (2003) heeft het woord en concept 'kwaliteit' onderzocht. De auteur stelt dat vele mensen beweren te weten wat kwaliteit betekent, met als gebruikelijk argument 'ik weet het wanneer ik het zie' (door bijvoorbeeld geur, smaak, tast en instinct). Dit soort stellingen en persoonlijke interpretaties kunnen echter de invulling van kwaliteit op een operationele manier niet tot stand brengen. Hieronder wordt een poging gedaan om het abstracte begrip 'kwaliteit' in al zijn facetten te ontleden.

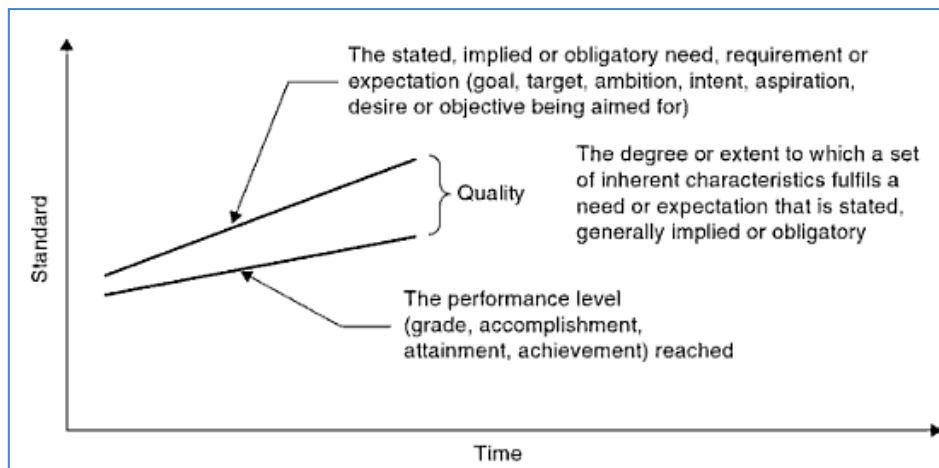
Het begrip kwaliteit is afkomstig van het Latijnse woord 'qualis', hetgeen 'hoe dat iets werkelijk is' betekent. Op internationaal vlak is er een definitie verschaft door het ISO⁶ 9000:2000 die kwaliteit op de volgende manier beschrijft: 'degree to which a set of

⁶ Internationale Organisatie voor Standaardisatie

inherent characteristics fulfils the requirements' (Hoyle, 2007). Vertaald naar het Nederlands zou deze definitie het volgende inhouden: 'de mate waarin een set van samenhangende karakteristieken aan de gestelde eisen voldoet'. Hoyle (2007) analyseert deze definitie van kwaliteit verder en onderscheidt de volgende drie waarheden:

- Gestelde eisen, noden of verwachtingen zijn onderhevig aan constante verandering.
- De arbeidsprestatie moet constant aangepast worden om te blijven voldoen aan de gestelde eisen.
- Kwaliteit is het verschil tussen de vooraf bepaalde, impliciete of vereiste standaard enerzijds en de bereikte standaard anderzijds.

De onderstaande grafiek geeft het verband tussen deze drie waarheden weer en toont op deze manier aan hoe het begrip kwaliteit hierin tot uiting komt.



Grafiek 1: De betekenis van kwaliteit (Hoyle, 2007)

De bovenste rechte op Grafiek 1 stelt de vooraf bepaalde, impliciete of vereiste standaard voor. Dit kan een doel, een ambitie, een verlangen of dergelijke meer inhouden. De onderste vergelijking geeft de arbeidsprestatie oftewel de graad van performantie weer. Deze twee vergelijkingen kunnen op een grafiek uitgezet worden in functie van de grootheden standaard en tijd. Doorheen de tijd kan de standaard dus aangepast worden, naargelang van de wens van de entiteit die deze bepaalt. Kwaliteit is in deze context dan het verschil tussen de bovenste en de onderste vergelijking. Anders gesteld, kwaliteit is het verschil tussen de gewenste of vereiste standaard en het prestatieniveau dat werkelijk bereikt wordt. Bijgevolg is kwaliteit, zoals eerder gedefinieerd, de mate waarin een set van samenhangende karakteristieken aan de gestelde eisen voldoet.

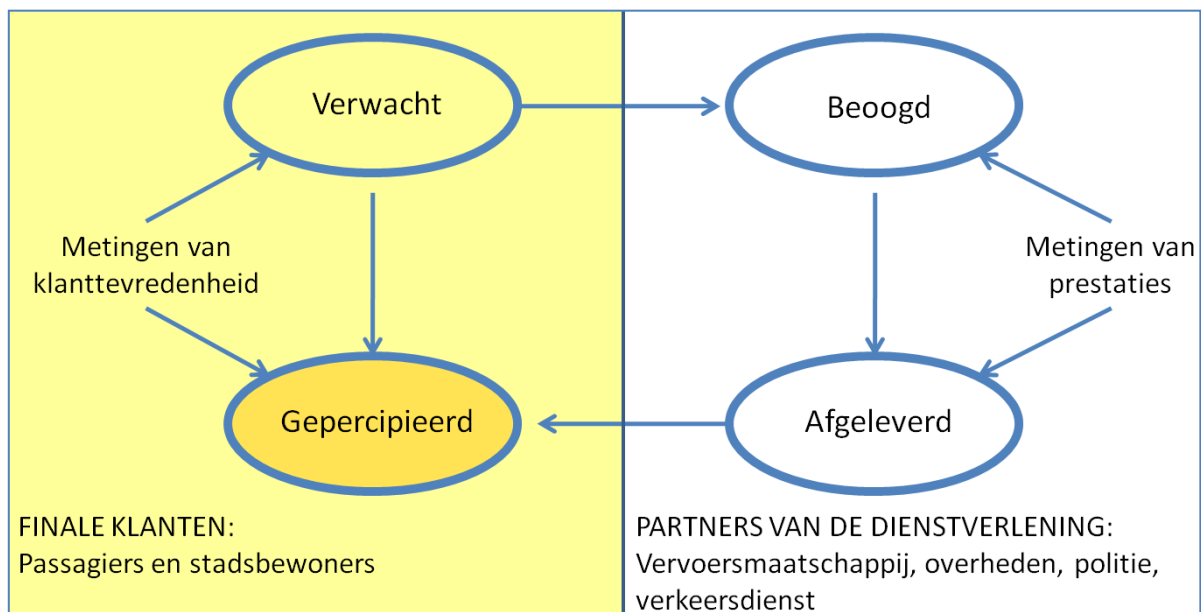
De voorafgaande uitleg kan nu vertaald worden naar de context van het dagelijkse leven. Als er door iemand gesteld wordt dat iets van een hoge kwaliteit is, dan houdt dit in dat het verschil tussen de verwachte of vereiste standaard en de afgeleverde standaard van het product (of dienst) nauw met elkaar verbonden zijn. Het product of de dienst waarover gesproken wordt voldoet dus in grote mate aan de verwachtingen die eraan werden gesteld. Een specifiek voorbeeld om aan te tonen hoe dit gerelateerd is aan openbaar vervoer wordt gegeven in een verslag van PORTAL (2003). Het doel van PORTAL is het versnellen van de bundeling van onderzoeksresultaten uit de EU op vlak van lokaal en regionaal vervoer voor de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en onderwijsmateriaal. De bundeling van de verschillende onderzoeksresultaten vormt hierbij een toegangspoort (oftewel '*PORTAL*') tot gedetailleerde resultaten en projecten uit de EU voor onderwijzers en docenten.

In dit verslag wordt beschreven dat er een kwaliteitslus voor de dienstverlening van openbaar vervoer bestaat die verschillende vormen van kwaliteit met elkaar verbindt. De vier vormen van kwaliteit zijn de verwachte kwaliteit, de beoogde kwaliteit, de afgeleverde kwaliteit en de gepercipieerde kwaliteit.

- De verwachte kwaliteit is het kwaliteitsniveau dat de gebruiker verwacht van de openbaar vervoerdienst.
- De beoogde kwaliteit is het kwaliteitsniveau dat de openbaar vervoersmaatschappij wenst af te leveren aan de gebruikers.
- De afgeleverde kwaliteit is het kwaliteitsniveau dat de openbaar vervoersmaatschappij werkelijk bereikt op een dagelijkse basis in normale omstandigheden.
- De percipieerde kwaliteit is het niveau van kwaliteit dat door de gebruikers van het openbaar vervoer wordt waargenomen tijdens hun verplaatsingen met de dienst. Dit is een subjectief gegeven dat afhankelijk is van persoonlijke ervaringen en informatie die ze krijgen over de dienstverlening, komende zowel van de openbaar vervoersmaatschappij zelf als van andere actoren (zoals vrienden, familie, kennissen enz.).

Uit deze vier vormen van kwaliteit volgen vier kritische openingen ('service gaps') die men kan terugvinden in de dienstverlening. Er is namelijk opening tussen:

1. de gepercipieerde kwaliteit en de verwachte kwaliteit;
2. de verwachte kwaliteit en de beoogde kwaliteit;
3. de beoogde kwaliteit en de afgeleverde kwaliteit;
4. de afgeleverde kwaliteit en de gepercipieerde kwaliteit.



Figuur 2: Kwaliteitslus op het niveau van het openbaar vervoerssysteem (PORTAL, 2003)

Wil een openbare vervoersmaatschappij een goede dienstverlening afleveren dan moet deze trachten de openingen tussen deze kwaliteitsvormen zo klein mogelijk te houden. De kwaliteitslus (zie Figuur 2) moet bijgevolg zo nauw mogelijk worden aangetrokken. Op deze manier kan een maatschappij de beste dienstverlening nastreven.

Het gebruik van het woord kwaliteit is niet relevant wanneer de standaard van een organisatie niet overeenkomt met die van de klant. Stel dat een bedrijf zegt dat hun product van hoge kwaliteit is omdat het voldoet aan hun eigen vooropgestelde standaarden. Als dan uiteindelijk blijkt dat de standaard van het bedrijf helemaal niet overeenkomt met degene die de klant voor ogen heeft, is het duidelijk dat het woord kwaliteit misplaatst is en er mogelijk zelfs geen sprake is van kwaliteit. Het is daarom belangrijk een goed idee te hebben op wie of wat de vooropgestelde standaard gebaseerd wordt. In die zin is het ook logisch dat organisaties die op andere niveaus functioneren, andere niveaus van kwaliteit nodig hebben. Dit geeft ook aan dat

organisaties hun focus mogelijk moeten verschuiven van zichzelf (de producent) naar klant (de consument) om te weten welke kwaliteit verwacht wordt.

Deze laatste opmerking kan geïllustreerd worden aan de hand van een eigen voorbeeld. Een bedrijf dat frisdrank maakt door het mengen van verschillende concentraties ingrediënten kan grotere marges toelaten in zijn product dan een bedrijf dat een vloeibaar medicijn maakt. De standaarden van de frisdrankindustrie zijn nu eenmaal niet zo veeleisend als die van de farmaceutische industrie. Dit is logisch aangezien de frisdrankindustrie doelt op de algemene bevolking, terwijl de doelgroep van de farmaceutische industrie specifieke noden heeft. Het frisdrankbedrijf heeft dus een kwaliteitsstandaard die helemaal niet dezelfde is als die van het farmaceutische bedrijf. Toch is het goed mogelijk dat in beide gevallen de standaard van kwaliteit beantwoordt aan die van hun eigen doelgroep en bijgevolg hun klanten tevreden worden gesteld. Kotler en Keller (2006) stellen dat een organisatie kwaliteit heeft afgeleverd wanneer de verwachtingen van de klant omtrent het product of de dienst ingelost worden, of wanneer ze zelfs worden overschreden.

product of de dienst aan de verwachtingen van de klant voldoet, of wanneer die verwachtingen zelfs overschreden worden.

Hoe dan ook, kwaliteit wordt tegenwoordig in de bedrijfswereld beschouwd als een middel om de concurrentie een stap voor te zijn. Kiezen voor kwaliteit betekent een verschil maken ten opzichte van de rest. Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven met een hoge kwaliteitsstandaard meer verdienen (Kotler & Keller, 2006) doordat hun 'premium' kwaliteit ze toelaat om hogere (*premium*) prijzen te vragen. Diezelfde kwaliteitsstandaard zal er toe leiden dat er vaker herhaaldelijk wordt aangekocht en klanten dus trouwer zijn. Tevens zorgt de bijbehorende mond-tot-mond reclame voor aanvullende positieve effecten. Dit terwijl de kost voor het leveren van hoge kwaliteit niet veel hoger ligt dan bedrijven die tegen lage kwaliteitsstandaarden produceren. Hoge kwaliteit kan ook gecommuniceerd worden door enkele fysieke kenmerken of indicaties. Bijvoorbeeld, een producent van grasmaaiers die hun product als 'krachtig' omschrijven geven bewust een luidere motor mee omdat klanten denken dat veel geluid voor kracht staat. Een andere voorbeeld zijn autofabrikanten die ervoor zorgen dat de deuren van hun wagens een degelijk, massief geluid maken bij het dichtslaan omdat vele klanten de deuren open en toe doen als test voor bouwkwiteit tijdens hun bezoek aan de

showroom (Kotler & Keller, 2006). In die zin is kwaliteit ook een onderdeel van de strategie die de organisatie volgt. Het is daarom belangrijk om goed te weten wat de term 'kwaliteit' inhoudt en hoe dit concept in een organisatie gebruikt kan worden om een verschil te maken. Immers, een organisatie kan enkel overleven als ze tevreden klanten creëert en onderhoudt, en dit door het aanbieden van producten of diensten die aan de noden en verwachtingen van de klanten voldoen (Hoyle, 2007).

Gezien er binnen deze thesis gewerkt wordt in de publieke context, wordt in deze literatuurstudie niet zozeer de kwaliteit van een afgeleverd product besproken maar wel die van een dienst, oftewel de dienstverlening. Morgan en Murgatroyd (1994) duiden op enkele specifieke kenmerken die een dienst met zich meedraagt. Zo is een dienst ten eerste ontastbaar, ze is eerder een prestatie dan een object. Dit maakt onder andere dat ze moeilijk telbaar, meetbaar, stockeerbaar of testbaar is. Ten tweede is een dienst zeer heterogeen. Dit komt omdat iedere klant andere behoeften, noden en prioriteiten heeft. Ten derde heeft een dienst als kenmerk dat ze onafscheidbaar is. Dit houdt in dat de productie en consumptie van een dienst, in tegenstelling tot een product, niet apart kunnen gebeuren. De klant is eveneens zeer betrokken bij de verlening van de dienst waardoor deze laatste sterk situatiegebonden is. Dit betekent ook dat kwaliteit zich enkel voordoet tijdens de interactie tussen de klant en de dienstverlener. Hieruit volgt dat er andere nuances nodig zijn dan degene van een productgeoriënteerde kwaliteitsaanpak.

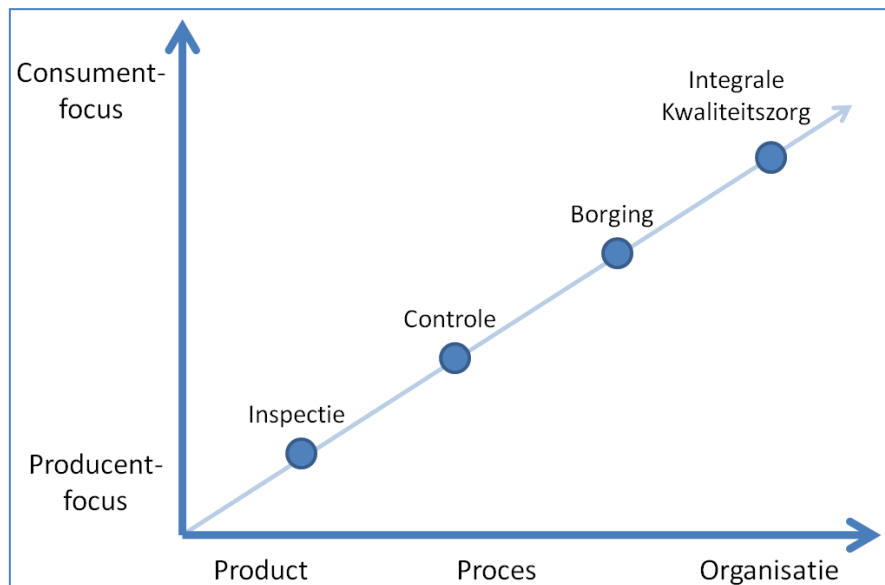
In Stringham (2004) wordt geargumenteed dat het extreem moeilijk is om bruikbare kwaliteitsmaten te ontwikkelen voor publieke diensten. Dit onder andere omdat de belastingbetaler de dienst niet alleen beoordeelt op het resultaat maar ook op het uiterlijk van de persoon die ze verleent. Bovendien is het zeer moeilijk voor overheidsorganisaties om de klantengroep af te bakenen. Er schuilen dus enkele moeilijkheden in het juist overnemen van kwaliteitsprincipes die in de private sector van toepassing zijn. Ook het politieke aspect en het virtueel oneindige aantal klanten vormen hier grote uitdagingen in de succesvolle toepassing van kwaliteitsmanagement. Swiss (Stringham, 2004) argumenteert dat er toch een beperkte toepassing mogelijk is van deze principes indien er bepaalde aanpassingen gedaan worden. Hij stelt voor dat publieke organisaties zich voornamelijk focussen op feedback van de klant, prestatiemeting, continue verbetering en participatie van de werknemers.

Evolutie in het kwaliteitsdenken

Thijs & Bouckaert (2007) stellen twee verschuivingen vast in het kwaliteitsdenken die samen ook leiden naar het denken in termen van TQM oftewel Integrale Kwaliteitszorg. Figuur 3 illustreert deze dubbele verschuiving. Een eerste verschuiving betreft de focus van een producentgeoriënteerde kijk naar één die consumentgeoriënteerd is. Vroeger werd kwaliteit voornamelijk gekoppeld met de verwachtingen die de producent had met betrekking tot het product, maar men is gaan inzien dat een belangrijk aspect van de sleutel tot kwaliteit te vinden is bij de klant (zie eerder). De tweede verschuiving heeft te maken met het schaalniveau waarop men kwaliteit beschouwt. Waar men vroeger enkel de kwaliteit van het product of de dienst als relevant achtte, bekijkt men nu kwaliteit in alle aspecten van de organisatie.

Er kunnen vier stadia worden vastgesteld. Het eerste stadium is dat van kwaliteitsinspectie. Dit is een louter technische benadering van het product of de dienst waarbij de klemtoon op de inspectie van het eindproduct ligt, met duidelijk afgelijnde criteria. Het proces zelf wordt hierbij niet in rekening genomen. Het is nog steeds een vaak belangrijke component in werken naar kwaliteit maar heeft een erg beperkte focus, waarbij tevens geen optimaal kwaliteitsniveau gegarandeerd kan worden. Het tweede stadium is dat van kwaliteitscontrole. Ook hierin geldt een visie op kwaliteit die sterk producent-georiënteerd is. Het verschil met het vorige stadium is dat de inspectie uitgebreid wordt met kwaliteitscontrole, onder andere door het gebruik van managementinstrumenten zoals statistische methoden. De focus blijft op het outputniveau. Als derde stadium kan dat van de kwaliteitsborging aanschouwd worden. Hierbij verschuift de focus op kwaliteit van producent- naar consument-georiënteerd. De producten en diensten dienen hier meer te voldoen aan de behoeften van de klant. Om dit te verwezenlijken nam het kwaliteitsmanagement de vorm van kwaliteitsborging aan. Dat betekent dat er getracht wordt afwijkingen te voorkomen door het productieproces systematisch te plannen en uit te voeren. Door dit te doen probeert men op voorhand een bepaalde kwaliteitsgarantie inbouwen. De waarborging start vanaf het begin van het proces van dienstverlening in tegenstelling tot voorheen. Als laatste stadium is er dat van de Integrale Kwaliteitszorg (IKZ). Dit wordt voornamelijk als een managementfilosofie opgevat omdat kwaliteit hier wordt aanschouwd als de maatstaf voor een goed functionerende en presterende organisatie en waarbij kwaliteit volledig, dus op in de organisatie is ingebed. IKZ omvat dan ook alle managementtechnieken die gericht zijn op

het tevredenstellen van de klanten. Kwaliteit garanderen is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers.



Figuur 3: Evolutie van het kwaliteitsmanagement (Thijs & Bouckaert, 2007)

Samengevat is er dus evolutie van kwaliteit in objectief gemeten termen (kwaliteitsinspectie), naar het controleren (kwaliteitscontrole) en waarborgen van de (dienstverlenings)processen (kwaliteitsborging), tot het in rekening brengen van alle aspecten van de organisatie (Integrale Kwaliteitszorg) (zie Figuur 3). Kwaliteitsmanagement wordt organisatiemanagement.

Vinni (2007) rapporteert dat TQM de laatste decennia verschillende gedaantes heeft aangenomen. TQM is vaak anders opgevat of voorgesteld. Zo draait TQM in een bepaalde context om het managen van kwaliteit in de massaproductieomgeving met behulp van statische tools. Een andere TQM-aanpak is meer een kwestie van systemen beheren. Dat wil zeggen dat het gebruik van systemen en procedures als een manier werd beschouwd om kwaliteit te bekomen. Daarbij wordt er onder andere gebruik gemaakt van kwaliteitsstandaarden, waardoor er ook wel sprake is van een 'harde' benadering van kwaliteitsmanagement. Een tegenvariant van dit soort TQM is dan weer het TQM in de vorm van het 'beheer van mensen'. Deze vorm wordt ook wel het 'zachte' TQM-model genoemd. Hier wordt meer gefocust op aspecten zoals een grotere focus op de klant, werken in teams, de werknemers meer betrekken bij het werk en over het algemeen een beter management van de menselijke werkrachten binnen het bedrijf. De bedoeling van deze TQM-invalshoek is de organisatie te verbeteren door de werknemers een nieuw gedachtegoed te geven in plaats van het eigenlijke productieproces te veranderen. Zoals

de ideeën die Ishikawa voor ogen had. Verder is er ook nog het gebruik van TQM als 're-engineering'. Dit houdt in dat men TQM gaat beschouwen als een middel om het huidige proces volledig te herzien. Het gaat hier om bijvoorbeeld om Business Process Reengineering (BPR) zoals gezien in Hammer en Champy (1993). In plaats van de bestaande processen aan te passen en te optimaliseren is het hierbij de bedoeling om het gehele productieproces radicaal opnieuw uit te denken en te ontwerpen.

Tot slot is er het TQM-paradigma dat stelt dat het geheel van kwalitatief managen tot uitmuntende resultaten leidt. TQM is geëvolueerd naar een filosofie die zowel de harde aspecten van kwaliteitsmanagement (statistische technieken, system tools, documentatie, performantie-maatstaven) als de zachte aspecten (teamwork, educatie, training, erkenning van de werknemer) tot zich neemt (Vinni, 2007, vertaald).

2.2 Concepten rond kwaliteit

Dit hoofdstuk doet het concept kwaliteit verder uit de doeken door enkele hierop verdergaande concepten toe te lichten die belangrijk zijn in deze eindverhandeling.

Hoyle (2007) trekt de lijn door naar kwaliteitsmanagement. Hij stelt dat alle principes, methodologieën, instrumenten en technieken van kwaliteitsmanagement maar één doel voor ogen hebben, namelijk organisaties in staat stellen om de leemte tussen de vereiste en afgeleverde standaard te verkleinen. In die zin zijn omgevings-, gezondheids- en veiligheidsproblemen in feite ook kwaliteitsproblemen, aangezien aan een bepaalde verwachting of vereiste niet is tegemoetgekomen. Er zou dus geen sprake zijn van een probleem wanneer hetgeen dat er afgeleverd is overeenstemde met de verwachting. Verder is het belangrijk op te merken dat het niet altijd gemakkelijk is om duidelijk te bepalen wat de verwachte standaard inhoudt, aangezien men een evenwicht moet trachten te vinden. Bijvoorbeeld, een te lage standaard is niet goed aangezien ze niet aan de noden van de klant beantwoordt, een te hoge standaard kan ongewenste effecten hebben op het product of de dienst, zoals een prijsstijging, waardoor ook hier het doel voorbij wordt geschoten.

2.2.1 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management is een managementconcept dat grotendeels steunt op de basis van het concept kwaliteit, dat in het vorige hoofdstuk besproken is. Total Quality Management, Integrale Kwaliteitszorg en Totale Kwaliteitszorg zijn synoniemen die

doorheen deze eindverhandeling afwisselend gebruikt worden. Om over te gaan op Total Quality Management, is het interessant om eerst kort de geschiedenis van dit concept eens te overlopen. Kanji (1990) scheidt in de volgende alinea's een overzicht.

In de nasleep van de Tweede Wereldoorlog werd de Amerikaanse industrie enorm succesvol. Het einde van de oorlog betekende positieve toekomstperspectieven voor de Amerikaanse burger. Hierdoor beleefden de industrietakken van luxegoederen zoals auto's en televisies grote successen. Dr. Edward Deming, een Amerikaans statisticus, had een filosofie ontwikkeld over kwaliteit: hij stelde dat het probleem van de meeste van hun organisaties in het proces lag dat werd gebruikt om dingen gedaan te krijgen. Daarom stelde hij voor om statistische informatie en procescontrole te gebruiken, zodanig dat kwalitatieve problemen terug naar hun bron getraceerd konden worden. Zijn ideeën werden echter door de Amerikaanse industrie genegeerd omdat massaproductie op de voorgrond trad. Hij werd door de overheid naar het zwaar aangeslagen Japan gestuurd, waar hij als adviseur zou helpen met de heropbouw van de Japanse economie. Hier ontmoette Deming een groep Japanse ingenieurs en wetenschappers met wie hij zijn ideeën deelde.

Tezelfdertijd werd door Dr. Joseph Juran aan de Japanners duidelijk gemaakt dat de perceptie van het product door de consument ook van groot belang is. Hij stelde daarom voor om een extensief opgeleid management te implementeren dat de noden van de consument kan invullen. Doordat de Japanse economie na de Tweede Wereldoorlog slabakkend was, leerden en luisterden de Japanse industriëlen naar de ideeën van Deming en Juran. Slechts in enkele maanden van implementatie werden er al productiviteitsstijgingen⁷ in Japan gerapporteerd. Na enkele jaren waren deze rapporteringen reeds alledaags. Het gevolg was dat de Japanners markten over heel de wereld veroverden, zo verregaande zelfs dat sommige markten bescherming tegen hen zochten.

⁷ Er zijn echter verschillende factoren die de sterke economische groeicijfers teweeg hebben gebracht. Zo waren onder andere de hoge investeringen van tijdens de Tweede Wereldoorlog niet vernietigd, waardoor deze een snelle groei konden in gang zetten. Bijkomend gaf de heropstart van internationale handel winstvoordelen die tijdens de oorlog niet beschikbaar waren. Algemeen zijn er sterke economische inhaalmanoeuvres vastgesteld bij landen die het zwaarst getroffen waren door de oorlog (zoals Japan en Duitsland). Japan heeft veel voordeel gehaald uit zogenaamde reconstructie-effecten, die zelfs nog in de jaren '60 weerslag hadden (Smolny, 2000).

In de jaren '70, toen de oliecrisis ontstond, werden de Japanse bedrijven genoodzaakt om elke vorm van verspilling te minimaliseren. Als gevolg hiervan ontstond een gedachtegoed dat inhield dat elk personeelslid eenzelfde gemeenschappelijk doel voor ogen moest hebben. Men kan hier stellen dat dit de eerste vorm van Total Quality Management was, aangezien dit doel een ultiem kwaliteitsdenken inhield. Iedereen binnen de organisatie moest werken in functie van kwaliteit: kwaliteitsdenken ging op integrale wijze deel uitmaken van de organisatie. De ideeën van Deming en anderen hebben voor een kwaliteitsrevolutie gezorgd met als leuze "beter voorkomen dan genezen". Deming heeft in totaal veertien werkpunten (Tabel 1) opgesteld die het management moeten helpen om de organisatie tot een hoger kwaliteitsniveau te tillen. Deze werkpunten zijn opgesteld omdat hij niet geloofde dat ervaring alleen voldoende was om kwaliteit te bereiken. Daarom moeten deze werkpunten eerder aanzien worden als een gedragscode, die op alle niveaus van de organisatie moet doorsijpelen (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Hiermee toont Deming dat hij ook belang hecht aan de psychologische implicaties van menselijke relaties en verhoudingen die in een organisatie spelen.

Tabel 1: De 14 richtlijnen van Deming (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009)

WERKPUNT
1. Creëer constante doelstellingen voor de verbetering van de producten of diensten
2. Maak u de filosofie eigen
3. Beëindig de afhankelijkheid van massa-inspectie voor kwaliteitscontrole
4. Kies geen leveranciers op basis van de prijs alleen
5. Verbeter voortdurend het systeem
6. Investeer in grondige en betere opleidingen
7. Introduceer leiderschap
8. Elimineer angst
9. Breek de muren tussen afdelingen af
10. Elimineer slogans en utopische doelstellingen
11. Elimineer het gebruik van werkstandaarden
12. Introduceer arbeidstrots op vakmanschap
13. Implementeer een degelijk programma van opleiding en bijscholing voor alle medewerkers
14. Betrek iedereen in de organisatie in de transformatie rond voorgaande richtlijnen

De omwenteling die dit nieuw kwaliteitsdenken introduceerde wordt ook vaak de Tweede Industriële Revolutie genoemd. Pas later, toen de economische crisis in de VS toesloeg, wonnen de ideeën van Deming aan interesse (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Vandaag de dag zijn Japanse bedrijven niet enkel competitief, ze zijn

zelfs dominerend. Enkele voorbeelden van Japanse bedrijven wiens namen alledaags zijn geworden zijn Toyota, Honda, Hitachi, Pioneer, Brother en Seiko (Pedlar, 1990). Velen hebben in de loop der jaren ingezien dat kwaliteitsverbetering, aan de hand van TQM, niet enkel een instrument is om slechte producten uit het productieproces te halen, maar dat het ook een mogelijkheid is om kennis over het productieproces te vergaren zodanig dat fouten definitief uit het systeem gehaald kunnen worden.

Kanji (1990) licht het begrip Total Quality Management verder toe aan de hand van enkele definities:

- a) '*Quality*, oftewel *Kwaliteit*, is het continu invullen van de vereisten van de klant'. Kwaliteit is hier consument-georiënteerd gedefinieerd (Staes & Bulaceanu, 2008). Merk op dat deze definitie, hoewel met een iets andere invalshoek, in grote maten overeenstemt met de definitie die in het vorige hoofdstuk werd gegeven, namelijk 'de graad waarin een set van samenhangende karakteristieken aan de gestelde eisen voldoet' (Hoyle, 2007). De 'gestelde eisen' zijn in dit geval gelijk aan 'de vereisten van de klant'. Dit toont overigens nogmaals aan dat kwaliteit moeilijk eenduidig te definiëren is.
- b) '*Total Quality* is het bereiken van kwaliteit tegen een lage kost'. Japanse bedrijven werden door de oliecrisis overtuigd dat verspillingen in de gehele organisatie geminimaliseerd moeten worden zodat onnodige kosten vermeden konden worden.
Dit kan een controversieel onderwerp zijn omdat lage kosten soms ook gelijk staat aan het afdanken van menselijke werkkrachten. Toch moet dit niet in een negatieve context bekeken worden. Door bepaalde processen te herontwerpen kunnen ook kosten bespaard worden zonder mensen af te danken. Door bijvoorbeeld het gebruiken van technologie kunnen voorheen handmatige processen drastisch ingekort worden qua tijdsduur. Een specifiek voorbeeld is de aanschaf van een softwarepakket voor klachtenmanagement. Hiermee kan de zoektijd naar aangegeven klachten verkort worden, kunnen klachten gegroepeerd worden en kan men vervolgens een beter inzicht krijgen in frequente problemen waarmee de gebruikers van het product of de dienst te kampen hebben. Er wordt dus in tijd bespaard en dus ook in geld maar werknemers ondervinden hier persoonlijk geen problemen van.
- c) '*Total Quality Management* staat gelijk aan het bereiken van *Total Quality* doordat elk lid van de organisatie zich dagelijks aan kwaliteit toewijdt'.

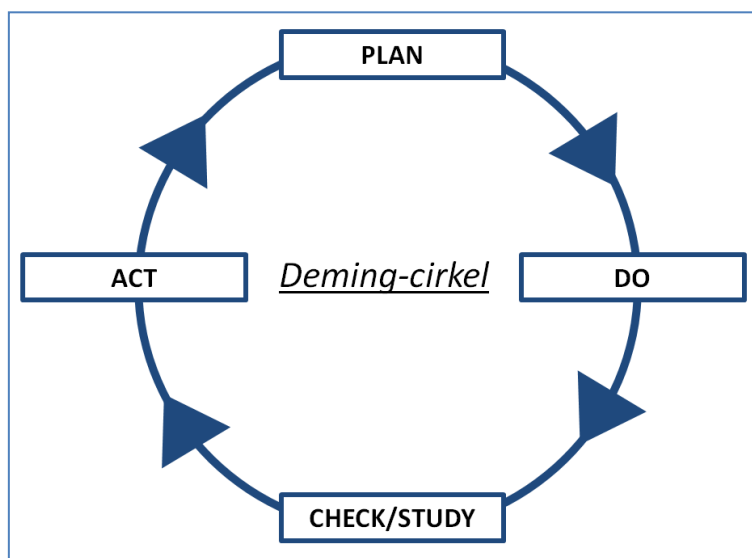
TQM omvat dus zowel het aspect 'eigenschappen van het product/dienst' als het aspect 'beantwoorden van de behoeften van de gebruikers' wat betreft de definiëring van kwaliteit (Public Quality, 2008).

Samenvattend kan gesteld worden dat kwaliteit niet alleen tussen twee partijen moet bestaan, maar ook binnen eenzelfde partij. Wanneer kwaliteit zowel binnen (intern) als buiten (extern) de organisatie bestaat, kan er gesteld worden dat kwaliteit succesvol in de organisatie is geïntegreerd. Binnen elke organisatie, elk departement en alle kleinere subonderdelen is er wel sprake van een bepaalde vorm van klant en leverancier. Waarbij de behoeften van de klanten altijd zo goed mogelijk ingevuld moeten worden door de leverancier. Dit kan zowel horizontaal als verticaal gezien worden. Op horizontaal niveau kan als voorbeeld een voorraadbeheerder genomen worden. Deze functioneert in een assemblageafdeling als leverancier voor zijn collega's. Als verticaal voorbeeld kan men stellen dat een werknemer binnen een departement als leverancier dient voor zijn departementshoofd. Het departementshoofd dient op zijn beurt als leverancier voor zijn klant, de zogenaamde 'baas' van de organisatie. Zij moeten bijgevolg de vereisten van hun klanten tevredenstellen, willen ze kwaliteit afleveren. Kwaliteit is dus de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie en niet meer van slechts enkele personen of machines.

2.2.2 Kwaliteit als een proces

Deming definieert kwaliteit als het permanent verbeteren van de processen (of het systeem) door de variatie in de geproduceerde output te beperken (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Hij beschouwt het systeem dan ook als een serie van functies of activiteiten in een organisatie die samen bijdragen tot het doel van de organisatie. Dit houdt verder in dat kwaliteit een continu proces is dat op elk moment, op elke plaats van het systeem doorbroken kan worden (Kanji, 1991). Het is daarom belangrijk dat elke persoon die bij de organisatie betrokken is weet dat zijn aandeel in het gehele proces belangrijk is. Het management van de organisatie heeft daarom de taak om zijn medewerkers en leveranciers te motiveren om kwaliteit consistent af te leveren.

Om problemen in het gehele proces op een systematische manier op te sporen en weg te werken introduceerde Deming de zogenaamde 'Deming-cirkel', ook wel de PDCA⁸-cyclus genoemd. De introductie van deze cyclische redenering vormt de grondslag van een zelfonderhoudend kwaliteitsdenken. Deze vernieuwende denkwijze zet zich af tegen het nemen van losstaande, ad hoc verbeteringsinitiatieven en promoot een continu verbeteringsproces om kwaliteit binnen een organisatie te realiseren (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervae, & Demuzere, 2009).



Figuur 4: De Deming-cirkel (Bouckaert et al. (2009) en eigen bewerking)

Visueel ziet deze cyclus er uit zoals weergegeven op Figuur 4. Oorspronkelijk volgde de cyclus het traject PLAN-DO-CHECK-ACT maar omdat het woord 'check' te fel leek te focussen op begrippen zoals controle en inspectie werd de cyclus omgevormd naar PLAN-DO-STUDY-ACT (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervae, & Demuzere, 2009). De verschillende fasen van de cyclus kunnen volgens Bouckaert et al. (2009) als volgt omschreven worden:

- a) PLAN: dit is de planningsfase waarmee elke cyclus begint. Hierin wordt de huidige situatie van de organisatie en het systeem geanalyseerd en worden mogelijk te verbeteren activiteiten geïnventariseerd. Tormans et al. (2009) wijst er ook nog op dat men in deze fase moet proberen zo kwantitatief mogelijk tewerk te gaan. Verder wordt er aangegeven dat binnen het kader van het beleidsproces deze fase erkent wordt als 'beleidsvoorbereiding' en 'beleidsbepaling'.
- b) DO: in deze zogenaamde 'doe'-fase worden mogelijke verbeteracties uitgewerkt waarna deze onder testomstandigheden in de praktijk worden gebracht,

⁸ "Plan-Do-Check-Act"

bijvoorbeeld door het uitvoeren van pilootprojecten. Hier wijst Tormans et al. (2009) er op dat het cruciaal is dat elke betrokkene de doelstellingen van het plan goed beheerst en dat iedereen op de hoogte moet worden gebracht van de te volgen methoden. Ook moeten de nodige vaardigheden aangeleerd worden en dient elk individu zich ten volle bewust te zijn van het belang van zijn taak in het geheel. Deze fase komt overeen met de 'beleids(uit)voering'-fase van het beleidsproces.

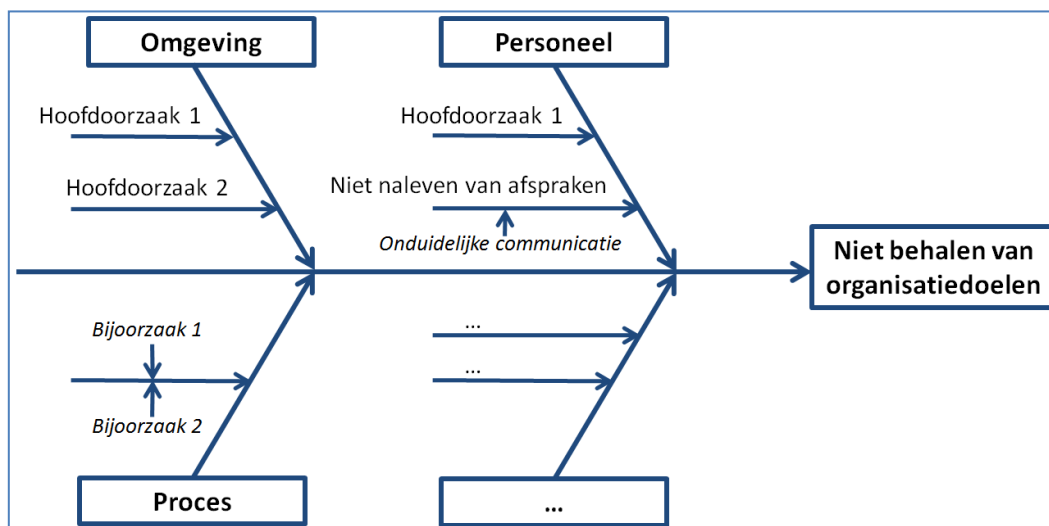
- c) CHECK/STUDY: de in praktijk geteste verbeteracties van de vorige fase worden hier bestudeerd en geëvalueerd. Tormans et al. (2009) legt verder uit dat de prestaties zo vaak mogelijk gespiegeld dienen te worden aan de vooropgestelde doelstellingen. Elke significante afwijking van de doelstelling moet zo nauwkeurig mogelijk worden achterhaald, zodanig dat een gelijkaardige fout in de toekomst vermeden wordt. Grondige aanpassingen aan de werkmethodes zijn dus mogelijk. Deze fase stemt in het beleidsproces overeen met de 'beleidsevaluatie'.
- d) ACT: om de cyclus compleet te maken volgt de 'actie'-fase waarin de positief beoordeelde acties definitief geïmplementeerd worden. Dit is de fase van 'terugkoppeling' in het beleidsproces (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009).

De ACT-fase is de laatste fase van de cyclus. Het is de bedoeling dat de organisatie vanaf hier hun situatie opnieuw gaat analyseren om mogelijk nieuwe problemen te identificeren en in kaart te brengen. Het verbeteren is dus een continu proces dat periodiek herhaald moet worden en is zeker geen eenmalige operatie. Door deze cyclus continu te volgen wordt het gevoerde beleid doorheen de tijd systematisch naar een hoger niveau getild.

2.2.3 Kwaliteit als de som van de delen

Naast Deming, volgens velen de grondlegger van de moderne kwaliteitsbeweging, had ook Ishikawa een belangrijke invloed op de Japanse kwaliteitsrevolutie. Bouckaert et al. (2009) wijst erop dat Ishikawa ervan overtuigd was dat de participatie van het personeel onontbeerlijk was in het realiseren van een kwaliteitsvolle organisatie. Hij zag kwaliteit in een zeer ruim kader door aandacht te hebben voor zowel de kwaliteit van het product, de 'after sales services' als de kwaliteit van het management en de ganse organisatie. Bovendien legde Ishikawa de basis voor de ontwikkeling van 'kwaliteitskringen'. Dit zijn groepjes van vier tot acht personen die binnen een bepaald actieterrein van de organisatie mogelijke problemen opsporen en vervolgens oplossingen bedenken. De personen komen uit alle lagen van de organisatie, liefst uit de onderste. Dit zorgt voor

een zeer goed beeld van wat er leeft en waar verbeteringen mogelijk zijn. Samen hebben deze kwaliteitskringen als doel de processen en de output van de organisatie systematisch te verbeteren. Nog een methode die hij bedacht had om organisatieprocessen te verbeteren is het concept van de Fishbone-diagrammen.



Figuur 5: Voorbeeld van een Fishbone-diagram (Bouckaert et al. (2009) en eigen bewerking)

Figuur 5 geeft grafisch weer wat Ishikawa in zijn ideeën voor ogen had. Zijn 'Fishbone'-oftewel visgraatdiagrammen geven weer hoe verschillende oorzaken leiden tot het geheel van gang van zaken binnen de organisatie. Door de analyse van verschillende belangrijke aandachtsgebieden (zoals bijvoorbeeld personeel, omgeving, proces,...), met bijbehorende hoofd- en bijoorzaken kan het onderliggende probleem systematisch achterhaald worden. Als voorbeeld wordt het 'niet behalen van organisatiedoelen' genomen. Uit de analyse blijkt dat in het aandachtsgebied 'personeel' het 'niet naleven van afspraken' als hoofdoorzaak geïdentificeerd is. Deze hoofdoorzaak heeft als bijoorzaak een 'onduidelijke communicatie'. Dit kritiek punt, namelijk het 'niet naleven van afspraken' te wijten aan de onduidelijke communicatie, heeft dus als(mede) gevolg gehad dat de organisatie faalt op vlak van het behalen van hun organisatiedoelen. Uiteraard is dit een voorbeeld van een probleem op hoog niveau in de organisatie, aangezien het om de sleutelrol van de organisatie gaat. Ook op lager niveau kunnen problemen ontleed worden. Denk bijvoorbeeld aan te lange procestijden, hoog ziekteverzuim bij de werknemers of het falen van werken in teams.

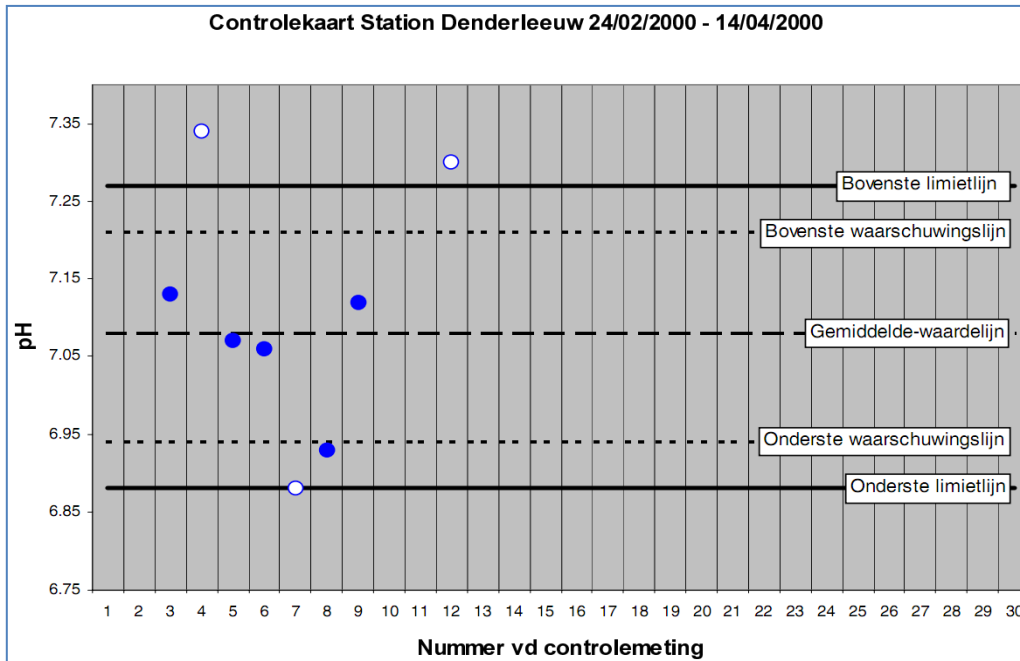
Door telkens oorzaken verder op te splitsen kan er dieper doorgedrongen worden in de onderliggende problemen van een organisatie. Door middel van brainstorming over

diverse variabelen in het visgraatdiagram kunnen mogelijke oorzaken van problemen systematisch worden geïdentificeerd en schematisch worden voorgesteld (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaeke, & Demuzere, 2009). Voornamelijk situaties waar geen kwantitatieve informatie van beschikbaar is, zijn op deze manier makkelijker aan te pakken. De mogelijkheid bestaat hierdoor dat in bijna elke context problematische variabelen achterhaald kunnen worden. Deze methode laat dus toe om problemen tot in de kleinste vezels van de organisatie te traceren.

2.2.4 Kwaliteit door te meten

Uiteindelijk is er ook de mogelijkheid om kwaliteit na te gaan door het meten van variabelen. Bouckaert et al. (2009) legt uit dat onder invloed van Walter Shewhart, de grondlegger van de statistische component in kwaliteitsmanagement, de nadruk op het reduceren van variatie werd gelegd. Het was overigens Shewhart's theorie die de basis vormde voor de ideeën van Deming.

Shewhart stelde dat variatie aan twee verschillende oorzaken te wijten is, namelijk toewijsbare zaken of het toeval. Aangezien het toeval niet veranderbaar is, moet er getracht worden de variatie in toewijsbare zaken maximaal te onderdrukken. Door dit te doen wordt het proces meer '*in control*' gebracht en doen er zich geen grote onvoorspelbare gebeurtenissen voor die niet te wijten zijn aan het 'toeval'. Door middel van controlekaarten (zie bijvoorbeeld Figuur 6) kan de variatie opgevolgd worden en krijgt men een beter beeld van het variatieverloop. Door het opstellen van een onder- en bovengrens kan er dan bepaald worden hoeveel procent van de producten binnen de aanvaardbare marge zitten.



Figuur 6: Voorbeeld van een controlekaart van een meetstation voor de kwaliteitsmonitoring van oppervlaktewater (Goethals, et al., 2000)

Deze techniek is echter meer van toepassing op de productieomgeving aangezien diensten⁹ veel minder gestandaardiseerd worden dan producten. Daarom wordt er ook niet verder meer op ingegaan. Al bij al heeft deze techniek wel een belangrijke bijdrage geleverd aan de kwaliteitsbeweging van vandaag.

Samenvattend kan er gesteld worden dat kwaliteit doorheen de afgelopen decennia geëvolueerd is naar een breder kader dan dat het voorheen beschouwd werd. Kwaliteit is een proces dat meer is dan de som van de delen. In een organisatie moet het integraal benaderd worden. Wanneer dit het geval is, is er sprake van Integrale Kwaliteitszorg. Het begrijpen van dit concept is essentieel om vooruitgang te boeken in de prestaties van de organisatie. Miermans et al. (2001) vat de kenmerken van Integrale Kwaliteitszorg op de volgende manier samen:

- Een gemeenschappelijke visie of doel, uitgedrukt in een beleidsintentie om een kwaliteitszorgbeleid te voeren;

⁹ Diensten hebben andere eigenschappen dan producten : (1) Een dienst is niet tastbaar, het kan niet vastgenomen worden noch in maten of gewichten worden uitgedrukt. (2) Aangezien een klant met de dienstverlener meehelpt levert de klant ook een bijdrage aan de productie van de dienst. (3) De productie en consumptie van de dienst hebben op hetzelfde ogenblik plaats. (4) Diensten zijn in tegenstelling tot producten heterogeen in wat betreft de productie en de resultaten. (5) Bij een dienst is een direct contact tussen de producent en consument noodzakelijk. (Bron, 1998)

- Engagement van betrokkenen, van top tot uitvoerende medewerkers, om te participeren in een voortdurend proces van verbeteracties;
- Bereidheid om te investeren in een leerproces;
- Streeft naar het doorbreken van de scheiding tussen disciplines en afdelingen;
- De nadruk ligt op het voorkomen van fouten in plaats van het corrigeren van gemaakte fouten.

2.3 Kwaliteitszorg in de publieke sector

2.3.1 TQM en de publieke sector

De opkomst van de 'Total Quality Management'-beweging in de private sector heeft ook zijn weerslag gehad op de publieke sector. De bestuurswetenschappen schenken de afgelopen decennia meer aandacht aan het New Public Management(NPM)-paradigma. Dit managementparadigma streeft naar een optimale, responsieve, resultaat- en klantgerichte publieke sector, waaraan de termen effectiviteit, efficiëntie, resultaatgerichtheid, continue verbetering, toegankelijkheid, transparantie, burgerparticipatie, integrale kwaliteitszorg en klantentevredenheid noodzakelijk verbonden zijn (Excelmans, 2004).

Overnemen van concepten

Het is natuurlijk niet evident om zomaar TQM-concepten die werken in de private sector succesvol over te nemen in de publieke sector. Volgens sommige experts schuilen er gevaren achter een ondoordacht overnemen van private concepten. Zo kunnen er problemen ontstaan omdat de groep 'klanten' (burgers) moeilijk te definiëren is, er veel te veel procedures zijn en de publieke cultuur anders is. Bovendien is het beheren van menselijke activiteiten moeilijker dan het produceren van goederen (Vinni, 2007).

Het is eveneens moeilijker te beoordelen hoe goed de kwaliteit van aangeboden goederen en/of diensten is bij publieke organisaties (Thijs & Bouckaert, 2007). Dit omdat publieke organisaties minder interactie hebben met de burger/klant die als *input* kan dienen om de kwaliteit van de aangeboden goederen of diensten te verbeteren. Zoals eerder vermeld is een dienst ook niet homogeen, hetgeen inhoudt dat elke dienst anders wordt afgeleverd (Bron, 1998 en Morgan & Murgatroyd, 1994). Voorts is de kostprijs per eenheid niet altijd duidelijk bij publieke goederen en of diensten, hetgeen de beoordeling ervan moeilijker maakt. Daarbij komt ook nog dat de burger/klant vaak geen alternatief

heeft omdat de overheid vaak over een monopoliepositie beschikt. Het houden van tevredenheidsmetingen is een methode die wel richting kan geven aan het te weten komen van de kwalitatieve stand van zaken. Tevredenheid staat bovendien in relatie met verwachtingen ten opzichte van een dienst of product waardoor de definitie van kwaliteit ook hierin terug te vinden valt.

Morgan en Murgatroyd (1994) stellen dat resultaten van onderzoek erop lijken te wijzen dat hoe duidelijker de leidinggevenden van een organisatie zijn over de visie, waardes, strategie en doelen, des te groter de slaagkans is dat TQM een effectieve oplossing kan ontwikkelen voor de problemen waarmee de overheden te kampen hebben.

Ook voor lokale overheden is het belangrijk dat ze kwaliteit binnen hun organisatie waarborgen. Dit onder andere omdat de burger meer vertrouwen en toenadering vindt bij de lokale overheid dan bij de Vlaamse of federale overheid (Thijs & Bouckaert, 2007). De burger heeft recht op een lokale overheid die goed functioneert aangezien die laatste het geld van de inwoners zo goed mogelijk moet omzetten in daden die zoveel mogelijk personen bevoordelen. Gaster & Squires (2003) stellen dat één van de problemen van een (traditionele) lokale overheid is dat burgers met problemen vaak worden doorverwezen naar andere diensten omdat het zogenaamd niet de bevoegdheid is van de dienst waarbij ze hulp zoeken. Verder is de organisatiecultuur van het lokaal bestuur nog vaak problematisch omdat er in vakjes gedacht wordt en er eerder incrementele 'verbeteringen' plaatsvinden in plaats van een radicaal of integraal anders denken over de structuur van de dienst. Deze cultuur moet stilaan verdwijnen want ze is inefficiënt terwijl ze over belangrijke aspecten van de maatschappij handelt. Vele beslissingen en verantwoordelijkheden van de lokale overheid hebben dan ook rechtstreeks effect op de burger. De gemeentelijke administratie blijkt dan ook door de burger ervaren te worden als een instantie die dichterbij hen staat dan welke andere overheid dan ook (Thijs & Bouckaert, 2007). Dit maakt het invoeren van Integrale Kwaliteitszorg in de lokale overheden eens zo aanbevolen.

2.4 Kwaliteitsmodellen

Een methode om kwaliteit in de organisatie te brengen is het invoeren van het gebruik van kwaliteitsmodellen. Traditionele kwaliteitssystemen leggen de nadruk enkel op productspecificaties en standaardisatie. De recente en meer ontwikkelde kwaliteitssystemen verbreden het perspectief naar het totale management van de

organisatie (Thijs & Bouckaert, 2007). Er volgen een viertal modellen die binnen de publieke sector van toepassing kunnen zijn.

2.4.1 ISO

Algemeen

ISO, oftewel de International Organization for Standardization, is een organisatie die in 1947 is opgericht naar aanleiding van een groeiende nood aan standaardisatie (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). In feite is deze NGO een netwerk van 156 nationale normalisatie-instituten (Thijs & Bouckaert, 2007). Deze organisatie zorgt ervoor dat bepaalde normen over heel de wereld gelijk zijn. De normen en standaarden die opgemaakt worden zijn van toepassing op allerlei domeinen, zoals bijvoorbeeld de industrie, de farmacie, de publieke sector enz.

De ISO-normen bepalen onder andere wat er onder maten zoals een meter, een Celsius graad en de afmetingen van een A4 pagina moet worden verstaan. Verder stelt ISO ook normen op over de manier waarop kwaliteit binnen een organisatie gewaarborgd kan worden. Met behulp van normen kan duidelijk worden gemaakt waaraan een product, proces of systeem moet voldoen om afnemers het vertrouwen te geven dat kwaliteit voortdurend verzorgd wordt (Thijs & Bouckaert, 2007). Ondertussen zijn er al meer dan 17.000 standaarden gepubliceerd. Ook vandaag de dag is ISO de grootste ontwikkelaar en uitgever van internationale standaarden (ISO, 2010). Het is een externe audit van de organisatie die zal bepalen of het kwaliteitssysteem aan de door het ISO opgelegde normen voldoet. Enkel wanneer dit het geval is komt de organisatie in aanmerking voor het verkrijgen van een ISO-certificaat. Dit certificaat is drie jaar geldig (Thijs & Bouckaert, 2007). Deze beperkte houdbaarheid kadert binnen de filosofie dat aan de kwaliteit van de dienstverlening continu gewerkt moet worden.

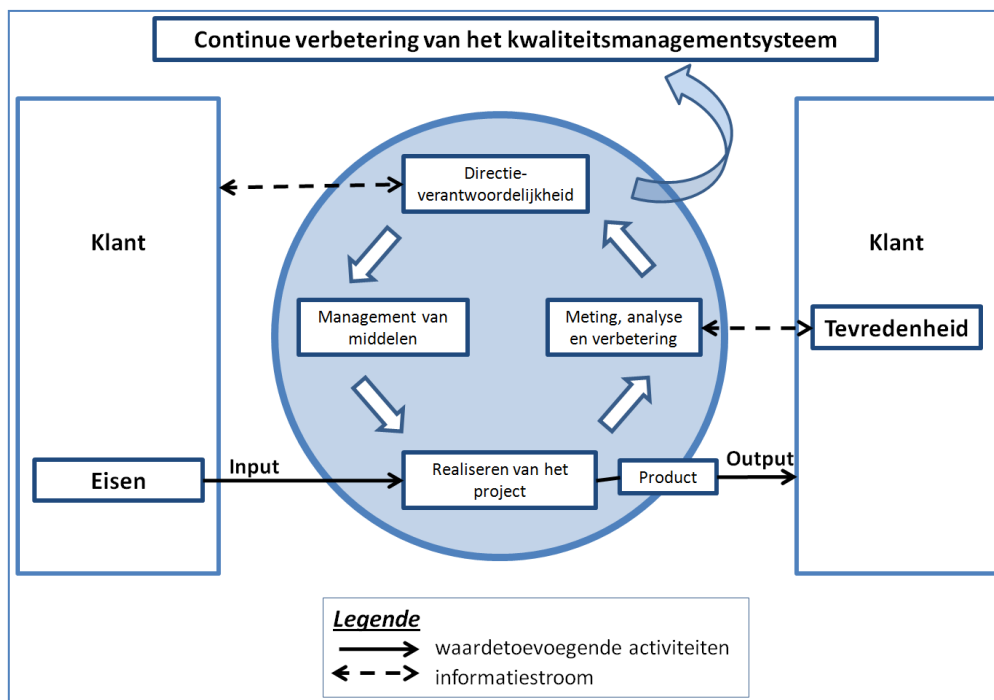
De ISO-normen zijn doorheen de verschillende decennia aanzienlijk geëvolueerd. In het begin kwamen de normen overeen met 'conformance to specifications' (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Dit hield voornamelijk in dat een product moest voldoen aan de maatstaven maar in feite niet veel meer dan dat. Er was nog geen sprake van continue verbetering om kwaliteit te bekomen, zoals de filosofie die Deming voor ogen had. In 1994 werden de normen (genaamd ISO 9000:1994) herzien zodanig dat de focus niet meer op het nakijken van het eindproduct lag maar meer op preventieve acties

die ondernomen kunnen worden om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Bovendien werd in dit nieuwe kader kwaliteit meer als een totaalconcept aanzien. Dat houdt in dat kwaliteitsmanagement als een volwaardig onderdeel van organisatiemanagement gezien moet worden. Dit wil zeggen dat alle organisatieprocessen de kwaliteitsgedachte moeten respecteren. Bouckaert et al. (2009) stelt dan ook dat de ISO 9000:1994-normen het TQM-gedachtegoed deed opleven. Echter werd met de ISO 9001:2000-norm, als vervolg op de ISO 9000:1994-norm, pas voluit voor TQM gekozen. In 2008 werd deze norm nogmaals bijgeschaafd maar dit hield geen verandering van de essentie in.

Het model¹⁰

Bouckaert et al. (2009) scheidt een beeld over de inhoud en werking van het ISO-model. De ISO 9001-norm (zie Figuur 7) gaat uit van een procesaanpak, hetgeen wil zeggen dat processen een zeer belangrijke rol vervullen bij het verbeteren van de kwaliteit binnen een organisatie. Ook wordt er veel aandacht geschonken aan klantentevredenheid en continue verbetering. Figuur 7 toont aan dat de gebruikers, oftewel de klanten, zowel in het begin als aan het einde van het kwaliteitsmodel staan. Door de processen binnen de organisatie af te stemmen op de verwachtingen van de gebruikers kan er een maximale klantentevredenheid bereikt worden. Naast klanten hecht de ISO-standaard ook veel belang aan het zogenaamde '*management commitment*'. Dit houdt in dat het management de drijvende kracht dient te zijn bij het werken aan kwaliteit binnen de organisatie. Het management stelt het kwaliteitsbeleid met bijbehorende kwaliteitsobjectieven zodanig op, dat kwaliteit zich in de gehele organisatie kan nestelen. De verantwoordelijkheid van het management heeft bijgevolg een centrale rol in het ISO-model.

¹⁰ Zijnde het ISO 9001:2000 en ISO 9001:2008



Figuur 7: Het ISO 9001:2008-model (Bouckaert et al. (2009))

De filosofie van continue verbetering komt duidelijk naar voor in het ISO-model. Op basis van informatie over de klanten (-eisen) neemt de leiding beslissingen over het management van de middelen van de organisatie. Dit leidt tot het realiseren van een product of dienst die afgestemd is op de eisen van de klant. Hier kan teruggekoppeld worden naar het eerste hoofdstuk van deze literatuurstudie, waarin gesteld werd dat kwaliteit de graad is waarin een set van samenhangende karakteristieken aan de gestelde eisen voldoet. Ook het ISO-model houdt rekening met de eisen van klanten om kwaliteit te bekomen. Meting en analyse moeten voor het management de aanzet vormen tot het continu verbeteren van het product, de dienst, de processen en het kwaliteitssysteem zelf.

Het kwaliteitsmanagementsysteem¹¹ van de organisatie dient volgens het ISO-standaard de volgende functies te vervullen:

- De processen en hun toepassing binnen de organisatie identificeren;
- De opvolging en de interactie tussen de processen vaststellen;
- De criteria en de methoden vastleggen die ervoor zorgen dat de uitvoering en de monitoring van de processen effectief verloopt;

¹¹ 'een systeem dat de organisatie stuurt en controleert op het vlak van kwaliteit' (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaeke, & Demuzere, 2009)

- De middelen en de informatie voorzien die nodig zijn voor de uitvoering en de monitoring van de processen;
- De processen monitoren, meten en analyseren;
- De acties implementeren die nodig zijn om de geplande resultaten en de continue verbetering van de processen te bereiken.

Organisaties dienen volgens het ISO-kwaliteitsmodel te voldoen aan bepaalde eisen die gesteld worden aan het kwaliteitsmanagementsysteem in het algemeen en aan zijn vier componenten (zie Figuur 7) in het bijzonder.

De ISO 9001-norm is te uitgebreid en gedetailleerd om in de context van dit werk volledig uit de doeken te doen. Om af te sluiten wordt er nog toegelicht hoe een organisatie haar processen en resultaten moet opvolgen. De organisatie dient volgens de ISO-norm te beantwoorden aan vier eisen:

1. De perceptie van de gebruikers dient gemonitord te worden (de manier waarop is vrij te bepalen);
2. De organisatie dient periodiek een interne audit van het kwaliteitsmanagementsysteem uit te voeren;
3. De processen binnen de organisatie dienen gemonitord te worden;
4. De producten of diensten van de organisatie dienen gemonitord te worden om zo na te gaan of de geplande resultaten behaald werden.

Publieke sector

Met meer dan een miljoen organisaties die een ISO-certificaat bezitten is de ISO 9000-normering de meest gebruikte kwaliteitsstandaard. Het blijkt echter dat ISO 9001 voornamelijk in de private sector toegepast wordt en slechts in beperkte mate in de publieke (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaeke, & Demuzere, 2009). Hier zijn verschillende redenen voor.

Zo is het ISO ontstaan vanuit de industriële sector, die in mindere mate vergelijkbaar is met de dienstenomgeving waarin publieke organisaties zich vaak bevinden. Hoewel er in de loop der jaren meer dienstenorganisaties deze standaard zijn gaan gebruiken, zijn de meerderheid van de gebruikers nog steeds de productiegerichte bedrijven.

Bouckaert et al. (2009) merkt ten tweede op dat het verkrijgen van een ISO-certificaat een groot aantal externe voordelen voor private organisaties oplevert die minder van

toepassing zijn voor overheidsorganisaties. Er is eveneens gebleken dat sommige bedrijven of overheden van leveranciers eisen dat zij een ISO-certificaat in het bezit hebben. Hierdoor wordt niet het verbeteren van de kwaliteit, maar het bezit van een certificaat het belangrijkste doel. Daaraan gaat gepaard dat er al te vaak vergeten wordt dat een ISO-certificaat eerder een indicatie is voor een goed kwaliteitsmanagementsysteem, maar niet noodzakelijk garant staat voor een hoogstaande dienstverlening.

Wat ISO nog minder toegankelijk maakt voor de publieke sector is zijn kostprijs. Ondanks het model nog betaalbaar is voor organisaties, is het aankopen van begeleiding en certificering een dure onderneming. Aangezien publieke organisaties niet dezelfde budgetten kunnen (of willen) vrijmaken, spreekt het voor zich dat dit een grote hinderblok is voor deze sector. Wel is het zo dat het efficiënter maken van de onderneming door beroep te doen op ISO, een kostenbesparing teweeg kan brengen doordat de allocatie van middelen efficiënter zou moeten worden.

Hoewel deze hindernissen aanwezig zijn manifesteren er zich toch meer en meer publieke organisaties om de ISO-normen toe te passen zodanig dat de kwaliteit van hun dienstverlening verbeterd kan worden.

2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)

Algemeen

De Balanced Scorecard is een strategisch instrument dat organisaties vanuit hun missie wil leiden naar prestatiemeting en bijsturing, door de ganse organisatie af te stemmen op een succesvolle implementatie van haar strategie (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaeke, & Demuzere, 2009).

Dr. Robert Kaplan van de Harvard Business School en David Norton introduceerden de BSC als een kader voor prestatiemeting dat naast traditionele financiële maatstaven ook strategische niet-financiële prestatie maatstaven in rekening neemt, zodanig dat managers en leidinggevendenden een evenwichtiger kijk op de prestaties van de organisatie kunnen verkrijgen (Balanced Scorecard Institute, 2010). Dit deden ze omdat ze vaststelden dat organisaties niet meer voldoende informatie konden putten uit enkel financiële maatstaven, doordat de organisatorische omgeving steeds complexer werd. Zo

worden er ook actuelere, zachtere maatstaven gebruikt, die onder andere opleiding en innovatie beschrijven. De BSC streeft naar een dynamisch evenwicht tussen de verwachtingen en de belangen van aandeelhouders, klanten, eigen medewerkers en de organisatie zelf. Door gebruik te maken van relevante monetaire en niet-monetaire gegevens over uiteenlopende aspecten van de organisatie, slaagt de BSC erin om een idee te schetsen van de prestaties en dit met oog op zowel de korte als de lange termijn (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009).

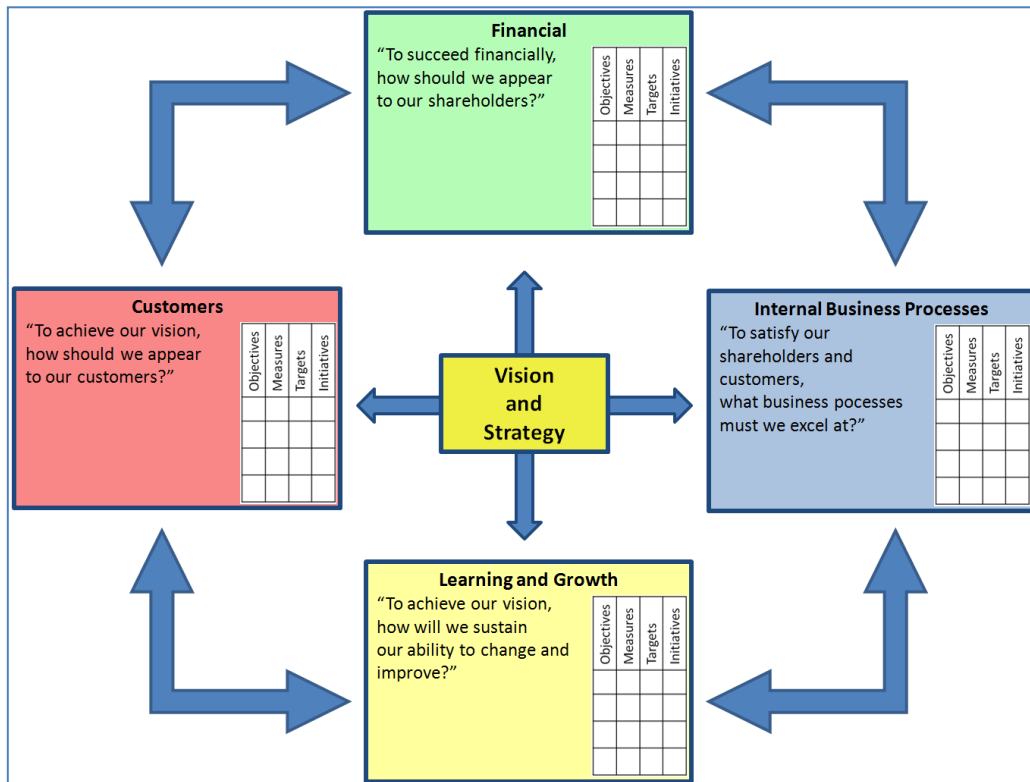
De inspiratie voor de BSC is afkomstig van het baanbrekend werk van General Electric op het vlak van rapporterende prestatiemeting in de jaren '50 en het werk van Franse *'process engineers'* in het begin van de twintigste eeuw (Balanced Scorecard Institute, 2010).

Volgens Bouckaert et al. (2009) kan men in de evolutie van de BSC drie verschillende generaties onderscheiden. Oorspronkelijk was het BSC enkel een meetsysteem maar het is uitgegroeid tot een strategisch managementsysteem. In zijn huidige vorm dient het BSC als een overkoepelend raamwerk dat gebruikt kan worden om een strategie te formuleren, te implementeren en te communiceren. Eveneens kan het systeem gebruikt worden om te leren uit het gehele strategische proces. Net zoals de tweede generatie van de BSC was ook derde generatie een verfijning van zijn voorganger. Een van de verfijningen was de invoering van *'destination statements'*. Bouckaert et al. (2009) verklaren dat deze statements het mogelijk maken om op langere termijn, bijvoorbeeld drie jaar, aan de hand van verschillende korte termijn doelstellingen na te gaan of de vooropgestelde bredere strategische objectieven werden behaald aan het einde van de rit.

Het model

Zoals reeds eerder vermeld werd is een belangrijke troef van de BSC het evenwichtig overzicht dat deze verschaft op de verschillende aspecten die belangrijk zijn voor een organisatie. Die evenwichtigheid bereikt de BSC doordat de organisatie zichzelf vanuit vier perspectieven gaat bekijken en hierna voor elk van deze perspectieven maatstaven ontwikkelt, data verzamelt en analyseert (Balanced Scorecard Institute, 2010). Dit creëert een soort van controlepaneel *'dashboard'* dat leidinggevendenden kunnen gebruiken om de toestand van hun organisatie te overzien.

De kerngedachte van de BSC is de missie en de strategie van de organisatie omzetten in operationele, kritieke en meetbare succesfactoren. De strategie wordt operationeel uitgewerkt door strategische lange termijn doelstellingen te koppelen aan korte termijn objectieven, waarin kritieke succesfactoren worden geïdentificeerd. Figuur 8 geeft de structuur van de BSC weer. Daarin zijn duidelijk de vier perspectieven te onderscheiden die allemaal zowel aan elkaar als aan de visie en strategie van de organisatie relateren. Bouckaert et al. (2009) leggen de inhoud van de perspectieven uit.



Figuur 8: Het BSC-model (Balanced Scorecard Institute (2010))

Het financiële perspectief is een cruciale invalshoek die nodig is voor de organisatie om na te gaan hoe 'gezond' ze is. Dit omdat een gezonde financiële toestand van levensbelang is voor de organisatie om goed te kunnen functioneren en te blijven bestaan. Het verzamelen van tijdige en accurate financiële gegevens is van belang voor shareholders om na te gaan of ze nog vertrouwen kunnen vestigen in de organisatie.

Het interne processenperspectief gaat na of een organisatie over de nodige processtructuren beschikt om haar vooropgestelde maatschappelijke kerntaak en haar strategie te realiseren. De prestatie-indicatoren die voor dit perspectief worden opgemaakt geven aan hoe goed de organisatie draait en of ze haar vooropgestelde effecten verwezenlijkt in de buitenwereld. Het is van belang dat iemand die zeer nauw

verbonden is met de organisationele processen helpt in de ontwikkeling van deze indicatoren.

Het leer- en groeiperspectief hecht belang aan het innoverend en lerend vermogen van de organisatie. Deze invalshoek is van belang omdat goed opgeleide medewerkers hun kennis en informatie aan de organisatie kunnen overbrengen, zodanig dat deze op zijn beurt continu kan verbeteren. Het kunnen vernieuwen en inspelen op verandering is in de hedendaagse context belangrijk voor iedere organisatie.

Het klantenperspectief is een aspect van de organisatie dat vroeger wel eens vergeten werd. Echter zonder klanten of afnemers heeft een organisatie geen bestaansreden. Daarom moeten er ook hiervoor indicatoren ontwikkeld worden. Verder is het bij de ontwikkeling van indicatoren in dit perspectief cruciaal dat de verschillende klanten/afnemersgroepen van de organisatie geïdentificeerd worden om per segment verschillende maatstaven te ontwikkelen.

De vier perspectieven moeten zo goed mogelijk onderhouden worden. Een goede opleiding leidt vanzelf tot een verbetering in de kwaliteit van de interne processen en dienstverlening, hetgeen betere resultaten op gebied van klanten zal hebben. Dit zal dan op zijn beurt ook automatisch betere uitkomsten geven voor het financiële perspectief. Er is dus een zekere chronologische volgorde waarin de perspectieven met elkaar verbonden zijn.

Publieke sector

Ondanks dat het BSC-model ontwikkeld is voor private organisaties, heeft dit model ook een sterke opmars in de publieke sector gemaakt (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Zowel het originele BSC-model als een aangepaste versie, die beter op de publieke omgeving is afgesteld, worden door publieke organisaties gebruikt. Door een aantal aspecten van het originele BSC-model aan te passen kan de afstemming op de publieke sector beter bekomen worden. Zo merken Bouckaert et al. (2009) op dat vaak het financiële perspectief, dat het winstaspect inhoudt, door een 'finaliteitsperspectief' vervangen wordt. Dit houdt in dat de publieke organisatie meer gaat focussen op het behalen van de finale kernopdrachten in plaats van het behalen van voordelige financiële cijfers. Verder houdt het finaliteitsperspectief in dat verantwoording aan de opdrachtgevers afgelegd moet worden en niet aan aandeelhouders. Het uitoefenen van

de maatschappelijke kerntaak van publieke organisaties staat centraal binnen het finaliteitsperspectief.

Het aspect 'klanten' heeft in de publieke sector een andere invulling dan in de private. Zo zijn niet alle klanten burgers maar ook bijvoorbeeld belangenorganisaties. Dit maakt het identificeren van de verschillende klanten/afnemersgroepen voor publieke organisaties een moeilijkere taak. Slechts wanneer een groep van klanten éénduidig gedefinieerd is, kan de publieke organisatie nagaan of deze doelgroep aan zijn behoeften voldaan is. Hierbij dient nog opgemerkt te worden dat de overheid ook te maken heeft met zogenaamde gedwongen klanten. Dit zijn bijvoorbeeld klanten van justitie. Klantentevredenheid is dan enkel van toepassing in de context van de wijze waarop de dienst verstrekt wordt en houdt niet de beslissing van de rechter of inspecteur in (Thijs & Bouckaert, 2007). Het tevreden stellen van een individuele klant is in deze context ondergeschikt aan het bereiken van positieve resultaten voor alle burgers.

Zowel het perspectief van interne processen als dat van leren en groeien kan zonder problemen in de publieke context overgenomen worden. De aspecten van het optimaliseren van de processen en het continu willen groeien en verbeteren zijn meer en meer in de kijker gekomen voor publieke organisaties.

2.4.3 EFQM Excellence model

Algemeen

De European Foundation for Quality Management (EFQM) werd in 1988 opgericht door veertien grote Europese ondernemingen en maakt deel uit van het Europees Kwaliteitsplatform dat gesteund wordt door de Europese Commissie (Thijs & Bouckaert, 2007). Als reactie op de groeiende concurrentie van Japanse en Amerikaanse bedrijven ontwikkelde het EFQM in 1991 het 'EFQM-model voor business Excellence' (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009).

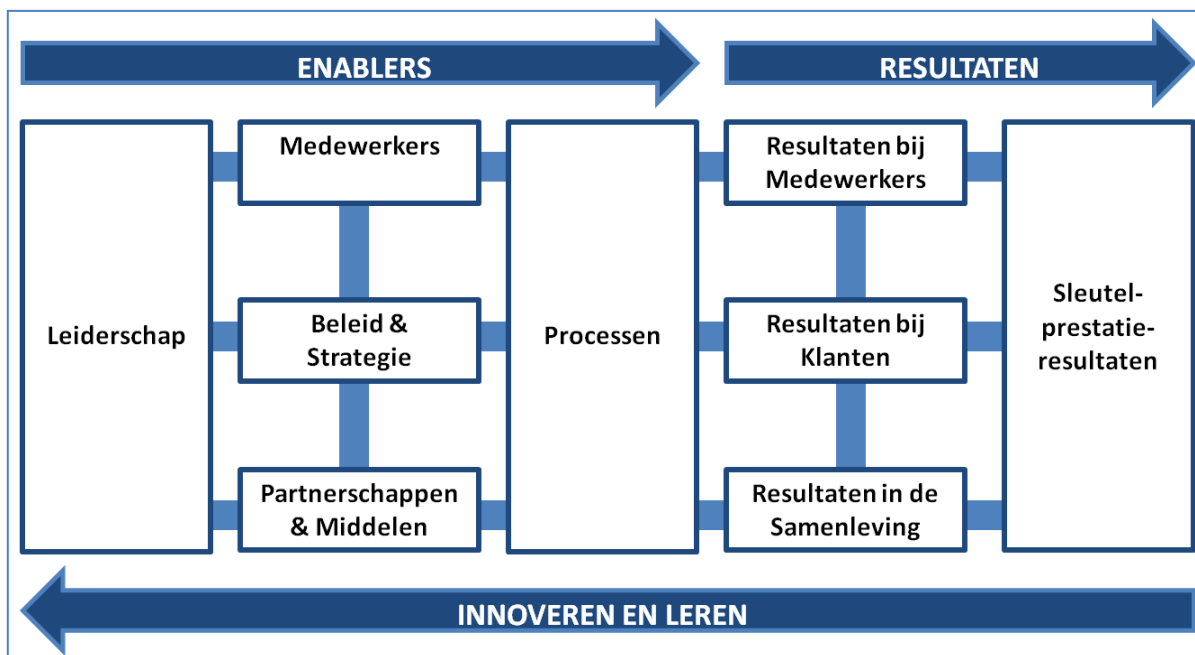
Het EFQM-model is oorspronkelijk ontwikkeld voor organisaties van de private sector maar is vandaag de dag uitgegroeid tot een referentiemodel dat in verschillende sectoren toegepast kan worden. De huidige naam, het 'EFQM Excellence model', duidt organisaties erop dat het model hen kan ondersteunen in het streven naar uitmuntendheid door het permanent verbeteren van de kwaliteit (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, &

Demuzere, 2009). Vandaag de dag wordt het EFQM-model door meer dan 30.000 organisaties toegepast (European Foundation for Quality Management, 2010).

Het model

In Bouckaert et al. (2009) wordt beschreven dat het EFQM-model erop doelt om uitmuntend functionerende organisaties te creëren door de elementen, die als kritiek worden beschouwd voor de werking en de resultaten van de organisatie, te beheersen en continu te verbeteren. Het EFQM-model is het instrument van het EFQM om organisaties systematisch te ondersteunen bij hun zelfevaluatie binnen de filosofie van Integrale Kwaliteitszorg.

Het model gebruikt negen aandachtsgebieden waarmee organisaties inzicht kunnen verwerven in het huidige prestatieniveau en mogelijke knelpunten van hun *'enablers'* en *'resultaten'* (zie Figuur 9). Het organisatorische luik, oftewel het *'enablers'*-luik, omvat de factoren en activiteiten van de organisatie die ervoor zorgen dat haar resultaten worden bereikt. Het resultaatgerichte luik kijkt naar de diverse resultaten van de organisatie, zoals onder andere de behaalde sleutelprestaties en de resultaten bij de klanten. De pijlen van *enablers* en resultaten wijzen op de dynamiek die in het model zit. De *enablers*, zoals onder andere de medewerkers en de processen bepalen de resultaten. Uit deze resultaten kan informatie gehaald worden die op zijn beurt de *input* vormt voor het verbeteren van de *enablers*. Deze *'verbeterde'* *enablers* zorgen dan weer op hun beurt voor verbeterde resultaten. Die terugkoppeling wordt duidelijk gemaakt door de pijl van innoveren en leren.



Figuur 9: Het EFQM-model (Bouckaert et al. (2009))

Een organisatie die zichzelf evalueert aan de hand van het EFQM-model doet dit aan de hand van de subcriteria die bij elk van de negen aandachtsgebieden horen. Deze 32 subcriteria (zie Bijlage 1) zijn op een lager niveau nogmaals onderverdeeld in 302 aandachtspunten. Deze aandachtspunten zijn in een vraagvorm geformuleerd en moeten door de organisatie beantwoord worden. Het is onmogelijk om deze allemaal te bespreken in deze masterproef maar het moge duidelijk zijn dat dit een zeer gedetailleerde evaluatie teweeg kan brengen.

Na het overlopen en invullen van de aandachtspunten kan de organisatie scores berekenen die zullen uitwijzen op welke gebieden er goed gescoord wordt en waar er nog werk aan de winkel is. In de scoring krijgen de verschillende criteria bepaalde gewichten toegekend waardoor bepaalde scores meer wegen op de aandachtsgebieden dan andere. Deze gewichten zijn door het EFQM toegekend op basis van onderzoek en consensus over wat het meest belangrijke is in een organisatie. De gewichten zijn als volgt: wat betreft 'factoren' weegt leiderschap voor 10% door, de processen voor 14%, de strategie voor 8%, het personeel voor 9% en de middelen voor 9%. Wat betreft de 'resultaten' tellen resultaten bij de klanten voor 20%, kernresultaten voor 15%, resultaten bij de medewerkers voor 9% en krijgen resultaten in de maatschappij een gewicht van 6% toegekend. Het EFQM-model (Figuur 9) toont daarom de aandachtsgebieden 'leiderschap', 'processen' en 'sleutelprestatieresultaten' in een groter kader dan de

andere criteria omdat deze, bij de toekenning van scores voor de evaluatie, het grootste gewicht hebben op het geheel. De gewichten zijn echter niet bindend en de organisatie kan deze aanpassen aan zijn specifieke context.

Om extra ondersteuning te bieden aan de gebruikers van het EFQM-model bij de toekenning van scores, voorziet het EFQM ook nog een hulpinstrument dat de scoringsprocedure vergemakkelijkt (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009).

Om het EFQM-model toe te kunnen passen moet een organisatie zich aansluiten bij het EFQM-netwerk waarin organisaties eveneens met andere organisaties ideeën en technieken kunnen uitwisselen om hun prestatieniveau verder te verbeteren.

Publieke sector

Bouckaert et al. (2009) bespreken het EFQM-model in de publieke context. De laatste jaren hebben meer publieke organisaties zich aangesloten bij het aanvankelijk privaat gerichte EFQM-model. Een reden hiervoor is dat ze zich via het EFQM-netwerk kunnen vergelijken met private organisaties op basis van een uitgebreid scoringsysteem. Dit kan dan onder andere nieuwe inzichten geven voor het managen van de eigen organisaties. Maar er is een extra hindernis die het voor een publieke organisatie niet evident maakt het EFQM-model toe te passen, namelijk de nogal hoge kostprijs.

Omdat het EFQM-model met zijn eerder private instelling moeilijker toepasbaar is op bepaalde sectoren, zijn er modellen ontwikkeld die wel geïnspireerd zijn op dat van het EFQM maar specifiek aangepast zijn aan hun sector. Het model dat voor de publieke organisatie is ontworpen heet het Common Assessment Framework (CAF). Het CAF probeert de kritieken van de publieke sector op het EFQM-model te combineren met de sterke aspecten ervan. Dat houdt in dat het implementeren gratis is, het scoringsysteem eenvoudiger en de instapdrempel voor organisaties lager ligt. De evenwichtige structuur wordt wel behouden en ook continue verbetering binnen de organisatie wordt gestimuleerd. Voorts is er ook een netwerk voorzien waarin publieke organisaties met elkaar kunnen benchmarken. Dit maakt de keuze tussen het gebruiken van het CAF- en EFQM-model voor publieke organisaties meer voor de hand liggend.

Aangezien deze eindverhandeling in de publieke sector kadert wordt het CAF-model nu besproken.

2.4.4 Common Assessment Framework (CAF)

Algemeen

Het Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten of Common Assessment Framework (CAF) is één van de resultaten van de samenwerking tussen de Ministers van Ambtenarenzaken van de lidstaten van de Europese Unie (Public Quality, 2010b). Het CAF is een instrument dat steunt op de principes van Integrale Kwaliteitszorg en is speciaal ontwikkeld voor de publieke sector. Het is omwille van de behoefte aan een aangepast kwaliteitsinstrument dat het CAF voor deze sector is ontwikkeld (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Het instrument is geïnspireerd door het Excellence Model van het EFQM en het model van de Duitse Universiteit voor Bestuurswetenschappen in Speyer (CAF Resource Centre, 2006).

Een werkgroep van nationale experts die de Innovative Public Services Group (IPSG) werd genoemd, ontwikkelde het CAF in 2000. Om het bestuur en de openbare dienstverlening te moderniseren kreeg de IPSG de opdracht om de uitwisseling van ervaring en samenwerking tussen de lidstaten van de Europese Unie te promoten. In mei 2000 werd op de eerste Europese Conferentie over de Kwaliteit van de Overheidsdiensten in Lissabon de eerste versie van het CAF voorgesteld (CAF Resource Centre, 2006). De daaropvolgende conferenties werden besteed aan workshops gewijd aan het model en in 2002 en 2006 werden de herziene versies van het CAF gepresenteerd (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009). Het is deze laatste versie waar deze eindverhandeling dieper op ingaat. Het CAF wordt gratis aangeboden als een hulpmiddel voor overheidsadministraties in de EU om technieken inzake kwaliteitsmanagement in de overheidsadministraties te begrijpen en te gebruiken (Thijs & Bouckaert, 2007).

2.5 Het CAF verder uitgelicht

Bouckaert et al. (2009) vermelden dat het CAF-model ontwikkeld is vanuit de behoefte om een kwaliteitsmodel te hebben dat de publieke sector past. Vanwege de reden dat het CAF specifiek afgesteld is op de publieke sector en tevens een goed beginpunt is voor publieke organisaties die aan IKZ willen werken, wordt dit model verder uitgediept. Het

ISO-model, de Balanced Scorecard en het EFQM-model zijn wel bruikbaar, maar zijn door hun eerder private focus of complexere structuur minder aantrekkelijk voor gebruik in de publieke sector. Toch zijn ze niet compleet onrelevant, het CAF is namelijk complementair aan deze kwaliteitsmodellen.

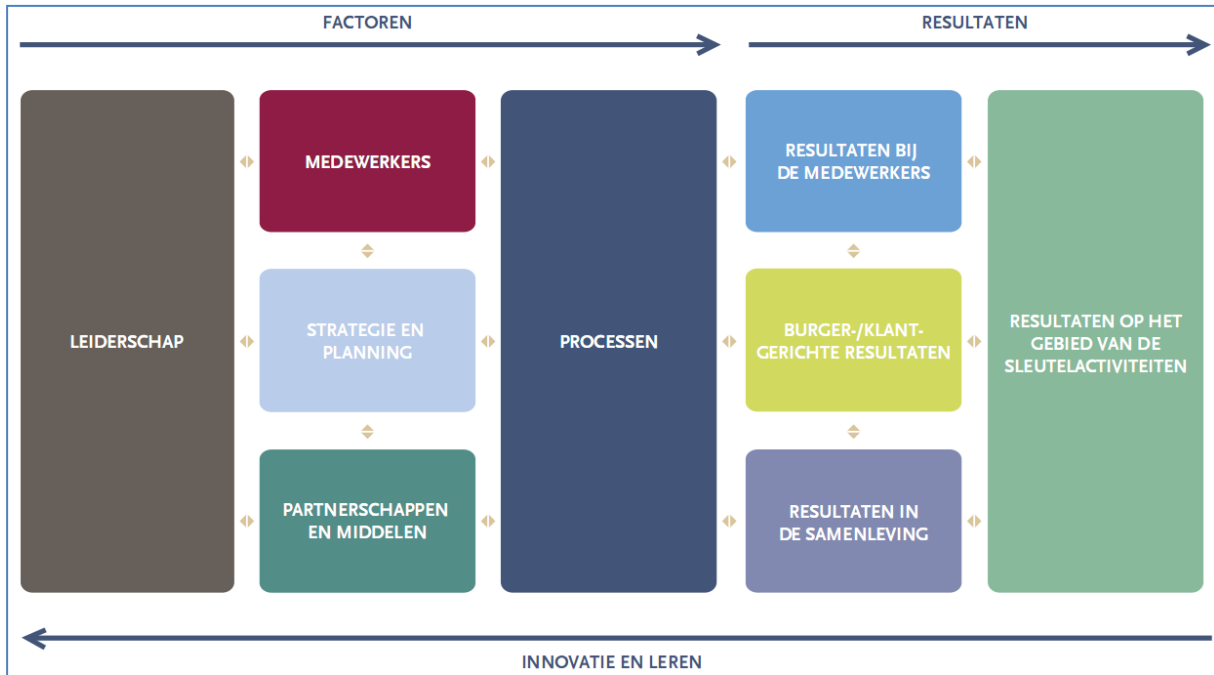
Het model

Het CAF heeft vier hoofddoelstellingen (Public Quality, 2010b):

1. De overheidsdiensten aan de hand van het CAF bekend maken met de principes van TQM. Het CAF begeleidt overheidsdiensten stap voor stap bij het maken en uitvoeren van plannen. Dit gebeurt volgens de PDCA-cyclus: plannen-uitvoeren-controleren-handelen. Hierbij past de organisatie zelfevaluatie toe.
2. Het bevorderen van het gebruik van zelfevaluatie door overheidsdiensten zodanig dat er hieruit een diagnose en verbeteracties komen.
3. Een brug vormen tussen de verschillende kwaliteitsmodellen die overheidsdiensten vandaag de dag gebruiken. Het CAF overkoepelt dus verschillende technieken.
4. Het bevorderen van benchlearning (uitwisseling van goede praktijken zodanig dat er van elkaar geleerd kan worden) tussen overheidsdiensten.

Thijs & Bouckaert (2007) vermelden dat het CAF vanuit de stelling vertrekt dat een organisatie uitstekend presteert en de vooropgestelde doelstellingen behaalt, wanneer het leiderschap de factoren van de organisatie (zoals de strategie en de planning, de medewerkers, de partnerships, de middelen en de processen) efficiënt aanstuurt. Dit geeft op zijn beurt goede resultaten bij de burger/klant, bij haar medewerkers en in haar directe omgeving. Deze verschillende invalshoeken worden gelijktijdig benaderd waardoor het CAF zich aan de principes van de IKZ bindt. Kwaliteitsmanagement is organisatiemanagement en dat laat het CAF-model duidelijk merken.

De inspiratie op het EFQM-model vertaalt zich ook in de structuur van het model.



Figuur 10: Structuur van het CAF-model (CAF Resource Centre, 2006)

Bouckaert et al. (2009) lichten de structuur van het CAF toe. De structuur van het CAF bestaat uit vijf factoren¹² en vier resultaatgebieden¹³, die de belangrijkste aspecten weergeven die bij elke analyse van een organisatie overlopen worden (zie Figuur 10). Al deze criteria vormen de verschillende invalshoeken van het CAF-model.

De eerste vijf criteria, oftewel de factoren, handelen over de manier waarop de organisatie functioneert en haar opdrachten uitvoert om de gewenste resultaten te behalen. Deze criteria kunnen als volgt worden beschreven (CAF Resource Centre, 2006):

1. **Leiderschap:** Leiders ontwikkelen, implementeren en controleren het managementsysteem van de organisatie. Eveneens geven ze richting aan de organisatie en zijn ze een rolmodel voor de andere medewerkers. In de overheidssector zijn de leidinggevende managers de voornaamste schakel tussen de organisatie en de politici. Ze bouwen tevens netwerken uit zodanig dat aan de behoeften van alle belanghebbenden voldaan kan worden.

¹² (1) leiderschap, (2) strategie en planning, (3) medewerkers, (4) partnerschappen en middelen en (5) processen.

¹³ (6) burger-/klantgerichte resultaten, (7) resultaten bij de medewerkers, (8) resultaten in de samenleving en (9) resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten.

2. **Strategie en planning:** De organisatie gebruikt een strategie om haar missie te verwezenlijken. De doelstellingen van het beleid en de behoeften van alle belanghebbenden komen terug in de strategie. Ze wordt eveneens vertaald in plannen en meetbare doelstellingen.
3. **Medewerkers:** De medewerkers vormen de belangrijkste activa van de organisatie. Dit wordt ook wel het menselijk kapitaal genoemd. De omgang van de medewerkers met elkaar en de sfeer waarin gewerkt wordt vormen belangrijke succesfactoren voor de organisatie. Daarom beheert en ontwikkelt de organisatie de competenties en mogelijkheden van de medewerkers. Dit gebeurt zowel op individueel niveau als op een breder organisatorisch niveau.
4. **Partnerschappen en middelen:** De manier waarop de publieke organisatie haar belangrijkste partnerschappen positioneert en beheert is erg belangrijk. Dit geldt in het bijzonder voor de burger-/klantrelatie. Het is dan ook mede op basis hiervan dat de organisatie haar strategie en planning realiseert. Ook ondersteunt deze relatie de effectiviteit van de processen binnen de organisatie. Verder zijn ook de middelen belangrijk voor een organisatie. Dit houdt zowel de financiën, de technologie als de faciliteiten in. Het zijn deze hulpmiddelen die de organisatie gebruikt om de strategie en de processen te ondersteunen.
5. **Processen:** Het is essentieel dat de organisatie haar sleutelprocessen identificeert, beheert, verbetert en ontwikkelt. En dit rekening houdend met de uitvoering van de strategie en planning. De processen zijn de activiteiten die de middelen of *input* omzetten in resultaten of *output* en *outcome*. Om het kwaliteitsniveau van de processen continu te verbeteren vormen innovatie en de noodzaak om meerwaarde te creëren voor de burgers/klanten twee belangrijke stimulansen.

De overige vier criteria, die betrekking hebben op de resultaten, gaan over de resultaten die de organisatie boekt bij de burgers/klanten en de medewerkers, in de context van de maatschappelijke omgeving en op het vlak van de sleutelactiviteiten. Deze kunnen bondig als volgt beschreven worden (CAF Resource Centre, 2006):

1. **Burger-/klantgerichte resultaten:** De burger-/klantgerichte resultaten geven aan in welke mate de burgers/klanten tevreden zijn over de producten en de diensten die de organisatie verstrekt.

2. **Resultaten bij de medewerkers:** De resultaten bij de medewerkers geven aan welke resultaten de organisatie behaalt over de competentie, motivatie, tevredenheid en prestaties van haar medewerkers.
3. **Resultaten in de samenleving:** De resultaten in de samenleving geven aan in welke mate de organisatie beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale samenleving. De vraag die hierbij gesteld wordt is: 'Hoe waardeert men de bijdrage van de organisatie aan de kwaliteit van leven, het verbeteren van de leefomgeving en de duurzame ontwikkeling?'
4. **Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten:** De resultaten op het gebied van sleutelactiviteiten vormen qua output de kern van de organisatie. Ze geven aan in welke mate de strategie en planning van de organisatie is gerealiseerd. De behoeften en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden (externe resultaten) vormen dan ook het uitgangspunt. Verder geven ze ook aan welke resultaten de organisatie bereikt op het gebied van het management en de verbetering van haar werking (interne resultaten).

Al deze criteria moeten in kaart gebracht worden door het uitvoeren van perceptiemetingen en het invullen van indicatoren. De twee categorieën waarin de criteria zijn onderverdeeld, namelijk factoren en resultaten, zijn eveneens met elkaar verbonden. De criteria die onder de categorie factoren vallen dragen bij tot de resultaten die de organisatie op een bepaald moment realiseert of heeft gerealiseerd. Deze resultaten, in de vorm van vier criteria, vormen op hun beurt de *input* voor het opstarten van verbeteracties, waarbij gewerkt wordt aan de factoren waarop de organisatie minder goede resultaten behaalde. Dit wordt op Figuur 10 verduidelijkt door de terugkoppelende pijl 'innovatie en leren'. Al deze facetten en relaties zijn nagenoeg identiek aan de opbouw van het EFQM-model.

Elk criterium binnen het CAF-model is opgesplitst in een aantal subcriteria. Dit zijn er achtentwintig in totaal. Deze subcriteria geven de belangrijkste aspecten weer die onderzocht moeten worden wanneer een organisatie op een bepaald criterium wordt geëvalueerd. Enkele van deze subcriteria tonen ook aan dat het CAF gericht is op de publieke sector en op die manier afwijkt van het EFQM-model. Zo is één van de subcriteria bijvoorbeeld 'resultaten van perceptiemetingen bij de belanghebbenden inzake de maatschappelijke effecten van de organisatie'. Het maatschappelijke effect is typerend voor de publieke sector en minder relevant in de private.

Wanneer de organisatie het CAF-evaluatierooster heeft gebruikt om de subcriteria te beantwoorden, moet er een score toegekend worden. Een score toekennen aan elk subcriterium van het CAF heeft vier belangrijke doelstellingen (Public Quality, 2008):

1. Een aanwijzing geven voor de te volgen richting bij verbeteracties;
2. De vooruitgang van de organisatie meten;
3. Goede praktijken identificeren, die zich vertalen in een hoge score bij de resultaten maar vaak hun oorsprong vinden in de factoren (zie onderlinge verbanden in het model);
4. Waardevolle partners helpen vinden van wie de organisatie kan leren.

Het CAF voorziet in twee manieren van scoren. Een (normale) klassieke manier en een verfijnde (gedetailleerde) manier van scoren. In de CAF-handleiding wordt aangegeven dat de klassieke manier van score het best gebruikt kan worden als de organisatie een eerder beperkte ervaring heeft met de techniek van zelfevaluatie en TQM. De verfijnde methode wordt niet verder toegelicht omdat deze in de eindverhandeling niet meer gebruikt wordt.

Voor de klassieke scoring van de factoren is er een tabel voorzien die duidelijk stelt op welk niveau de score zich moet bevinden. In de onderstaande tabel (Tabel 2) is dit scoringskader weergegeven.

Tabel 2: Evaluatietabel van de Factoren van het CAF-model (klassieke score)

Fase	Evaluatietabel van de Factoren	Score
	We zijn niet actief op dit terrein We hebben geen of louter anekdotische informatie	0-10
PLAN (PLANNEN)	We hebben een plan om dit te doen	11-30
DO (ONTWIKKELEN)	We doen dit/voeren dit uit	31-50
CHECK (CONTROLLEREN)	We controleren/gaan na of we de juiste dingen doen op de juiste manier	51-70
ACT (AANPASSEN)	Op basis van de controle of het nazicht doen we aanpassingen indien nodig	71-90
PDCA	Alles wat we doen, plannen, implementeren, controleren en passen we regelmatig aan en we leren van anderen. We zijn in een continue verbetercyclus op dit gebied	91-100

Organisaties die het CAF-model gebruiken kunnen hun score per subcriterium bepalen aan de hand van deze tabel. De scoringstechniek is gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act-cyclus waarbij ieder stadium van scores impliceert dat het voorgaande ook is bereikt. Er kan voor een subcriterium dus niet gesteld worden dat ze in de Check-fase zit als ze tegelijkertijd de Do-fase niet heeft bereikt. Een vergelijkbare tabel is ook opgesteld voor de criteria die tot de resultaten behoren. Deze is in Tabel 3 opgenomen. Ieder stadium van scores is uitgelicht aan de hand van een duidelijke beschrijving. Op het einde van de CAF-evaluatie worden de scores tot een gemiddelde score herleid. Dit geeft een algemeen beeld van de stand van zaken van de kwaliteit in de organisatie.

Tabel 3: Evaluatietabel van de Resultaten van het CAF-model (klassieke score)

Evaluatietabel van de Resultaten	Score
Er zijn geen resultaten gemeten en/of er is geen informatie beschikbaar	0-10
De resultaten zijn gemeten en tonen een neerwaartse tendens en/of de belangrijkste doelstellingen worden niet gehaald	11-30
De resultaten tonen een vlakke tendens en/of sommige van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald	31-50
De resultaten tonen een opwaartse tendens en/of de meeste van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald	51-70
De resultaten laten een substantiële verbetering zien en/of alle belangrijkste doelstellingen worden behaald	71-90
Excellente en duurzame resultaten zijn bereikt. Alle belangrijkste doelstellingen worden gehaald. Op het vlak van onze sleutelactiviteiten kunnen we ons meten aan relevante organisaties	91-100

Een organisatie die het CAF heeft toegepast kan via het CAF-netwerk aan 'benchlearning' doen met andere organisaties. Dit is nog een van de voordelen van het EFQM die het CAF heeft overgenomen. De nadruk ligt hier voornamelijk op het leren en het delen van ervaringen, en niet zozeer op benchmarking ten opzichte van een zekere standaard of ten opzichte van 'de beste van de klas'. Via deze weg krijgen organisaties de kans om partners te vinden met wie ze onderling ervaringen wensen uit te wisselen, zodanig dat beide partijen hun activiteiten en resultaten wederzijds kunnen verbeteren. Werken aan kwaliteit is dus ook samenwerken (Public Quality, 2010a).

Publieke sector

Aangezien het CAF specifiek voor de publieke sector ontworpen is, is het model een zeer goed startpunt voor publieke organisaties om aan kwaliteit te werken. Het model is al bij verschillende publieke organisaties toegepast. Enkele voorbeelden van goede praktijken aangehaald op de website van Public Quality zijn de toepassing van het CAF in de gevangenis van Gent, de Haven van Brussel, de provincie Limburg en de middenschool van Bree (Public Quality, 2011).

Ook Thijs & Bouckaert (2007) bespreken de toepassing van het CAF in de publieke omgeving. Dit onder andere bij het OCMW van Grobbendonk. Daar werd het CAF onder andere gekozen omdat zelfevaluatie een betere bewustwording geeft van wat er speelt in de organisatie en omdat het kostenloos is. Op het einde van de rit kwam men tot de conclusie dat het CAF succes kan boeken indien deelnemers gemotiveerd en betrokken zijn, het CAF niet over een te lange periode wordt uitgevoerd en wanneer men goed voorbereid is. Wanneer men echter niet in het model gelooft, geen consensus kan bereiken binnen de deelnemende groep en er achteraf onvoldoende teruggekoppeld wordt, kan het CAF falen. Dit zijn gelukkig aspecten waaraan gewerkt kan worden.

Het CAF vormt een goede basis voor publieke organisaties die willen werken aan kwaliteit.

Sterktes en zwaktes

Tabel 4: De sterktes en zwaktes van het CAF-model (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009)

ZWAKTES	STERKTES
<ul style="list-style-type: none"> • Europese dynamiek (cfr. Europese kwaliteitsconferenties) impliceert niet noodzakelijk nationale dynamiek; • Externe motieven (bv. deelname aan kwaliteitsconferentie) kunnen interne motieven overheersen; • Het uitvoeren van een zelfevaluatie is een complexe oefening die betrokkenheid vereist van diverse verantwoordelijken (werkbelasting, externe ondersteuning, voorzien van vorming,...); • CAF-oefening mag niet het einde zijn van het kwaliteitsbeleid (koppeling aan verbeteracties, continu verbeteren,...); • Scoring is minder robuust onderbouwd; 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfbeoordeling verhoogt de inzichten in de totale organisatie mbt een evenwichtige set van factoren die het maken van onderlinge verbanden mogelijk maakt; • Mogelijkheid voor de integratie en afstemming van diverse lopende veranderingsprojecten; • Aandacht voor zowel de aanpak als de resultaten inzake kwaliteitsbeleid; • Goede introductie met kwaliteitssystemen en voorbereiding op bv. EFQM-model; • Houdt rekening met specifieke context van de publieke sector; • Bouwt verder op de sterkten van het EFQM-model (benchmarking, selfassessment,...) en Speyer-model; • Bijzondere dynamiek op Europees en nationaal niveau dmv kwaliteitsconferenties: mogelijkheid tot formele erkenning; • Lage instapkosten (bv. Methodologische gids online beschikbaar,...); • Generiek toepasbaar in de publieke sector: alle bestuurslagen; • Mogelijkheid tot benchmarking zowel op nationaal als internationaal niveau;

De belangrijkste voordelen zijn dat het model specifiek voor de publieke sector is ontwikkeld en dat de toepassing kostenloos kan gebeuren. Dit geldt zowel voor de zelfevaluatie als de toegang tot de databank waarin men onder andere aan benchlearning kan doen. Een voorname zwakte is dat de CAF-evaluatie na een tijd geen opvolging meer krijgt omdat de motivatie voor het verbeteren van kwaliteit doorheen de tijd soms uitdooft. Kwaliteit is tenslotte een werkwoord, stelt Patrick Staes¹⁴ (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009).

Kritische succesfactoren

In 'Werken aan Kwaliteit' van Bouckaert et al. (2009) wordt aangetoond dat het CAF effectief werkt. Natuurlijk gaat dit gepaard met enkele kritische succesfactoren.

¹⁴ Patrick Staes staat aan het hoofd van het Europese CAF ondersteuningscentrum (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009)

Excelmans (2001) identificeert een aantal kritische succesfactoren (KSF) die volgens haar essentieel zijn voor een succesvolle zelfevaluatie. Deze KSF zijn de volgende:

- **KSF 1:** De klaarheid of rijpheid van de organisatie;
- **KSF 2:** Het bepalen, vertalen en behalen van de doelstellingen van de zelfanalyse;
- **KSF 3:** Keuze van het juiste zelfevaluatiemodel;
- **KSF 4:** Een IKZ-vriendelijke cultuur;
- **KSF 5:** Leiderschap;
- **KSF 6:** Medewerkersparticipatie door participatief management;
- **KSF 7:** De groepsconsensus;
- **KSF 8:** Het opleggen van deadlines;
- **KSF 9:** Vorming, Training en Opleiding;
- **KSF 10:** De samenstelling van de zelfevaluatiegroep;
- **KSF 11:** Communicatie;
- **KSF 12:** Kunnen omgaan met verandering;
- **KSF 13:** Duidelijke taakverdeling en duidelijke taakomschrijving;
- **KSF 14:** Opvolging van de zelfevaluatie;
- **KSF 15:** De steun van politici.

Om echter te kunnen spreken van een succesvolle zelfanalyse stelt Excelmans (2001) dat 70% tot 80% van deze factoren aanwezig moeten zijn. Het spreekt voor zich dat hoe meer er aanwezig zijn, hoe beter. Naast Excelmans (2001) hebben ook Bouckaert et al. (2009) enkele kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn er minder dan die van Excelmans maar komen deels overeen en vullen ze ook aan. Tussen haakjes wordt de (gedeeltelijke) overlapping met de KSF van Excelmans aangehaald:

- **KSF 1:** Volledige steun van het management (zie KSF 15 Excelmans);
- **KSF 2:** Representatieve zelfevaluatiegroep samenstellen (zie KSF 10 Excelmans);
- **KSF 3:** Sterke communicatie over oefening en verbeteracties (zie KSF 2 en 11 Excelmans);
- **KSF 4:** Zelfevaluatiegroep goed informeren (zie KSF 11 en 13 Excelmans);
- **KSF 5:** Snel werken (zie KSF 8 Excelmans);
- **KSF 6:** Scores baseren op evidenties (zie KSF 7 Excelmans);
- **KSF 7:** Een evaluatie dient uit te monden in geprioritiseerde verbeteracties (zie KSF 12 Excelmans);
- **KSF 8:** Herhalen om vooruitgang te meten = kwaliteitsaanpak (zie KSF 14 Excelmans).

Wanneer een publieke organisatie besluit om met het CAF te werken, kan ze best alvorens het begin van de toepassing met deze factoren rekening houden. Een succesvolle toepassing kan een eerste maar belangrijke stap betekenen in de weg naar het creëren van een cultuur omtrent Integrale Kwaliteitszorg.

2.6 Praktijkobservaties van het CAF

Om een idee te krijgen welke publieke organisaties het CAF gebruiken, worden er enkele praktijkobservaties uitgelicht. Zo wordt duidelijk hoe enkele organisaties het CAF reeds in hun omgeving gebruikt hebben.

2.6.1 Lokale politie te Dendermonde

Stas (2005) bespreekt een praktijkobservatie van de toepassing van het CAF bij de lokale politie van de gemeente Dendermonde. De aanleiding voor het gebruik van het CAF in deze organisatie waren de politiehervormingen in 2002. In juni 2003 werd de zelfevaluatie voor de eerste keer uitgevoerd. De korpschef doelde met deze evaluatie op het verkrijgen van informatie over de huidige stand van zaken, zodanig dat duidelijk kon worden welke interne prioriteiten er gelegd moesten worden in het beleid. Naast de evaluatie met het CAF werd er ook een stresstest uitgevoerd bij het personeel en werd er een audit gedaan door de Inspectiedienst van de lokale en federale politie.

Alvorens de zelfevaluatie van start ging, hebben alle officieren van het korps een tweedaagse INK¹⁵-opleiding gevolgd. Vervolgens kregen ook alle deelnemers van de evaluatiegroep een opleiding ter plaatse. Deze werd gegeven door een externe trainer. Zowel het proces als de samenstelling van de evaluatiegroep werd op voorhand naar de medewerkers van het korps gecommuniceerd. Voor het uitvoeren van de zelfevaluatie werd er ook documentatie verspreid en werd er een mondelinge toelichting gegeven op een personeelsvergadering. Tijdens de zelfevaluatie werd er gemodereerd door een lid van het commissariaat-generaal die ervaring had met het gebruik van het CAF. Deze evaluatiegroep was zorgvuldig samengesteld door de afdelingshoofden en bestond uit zestien deelnemers. De korpschef was op de evaluatie als luisterende participant

¹⁵ Het 'Instituut Nederlandse Kwaliteit' (INK) voorziet een model dat bestaat uit negen aandachtgebieden (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaeke, & Demuzere, 2009). Deze aandachtgebieden en de opbouw van het model zijn nagenoeg identiek aan die van het CAF.

aanwezig en kwam steeds als laatste aan het woord. Het zelfevaluatieproces nam twee dagen in beslag.

Het eindresultaat leverde een geconsolideerd rapport op waarin eveneens een actieplan vervat zat op maat van een meerjarenplan. Alle conclusies werden achteraf op een personeelsvergadering, in het najaar van 2003, aan alle medewerkers gecommuniceerd. De verbeteracties die uit de zelfevaluatie vloeiden waren de opstelling van een werkgroep organisatiecultuur, de implementatie van gemeenschapsgerichte politiezorg, een training attitudevorming en klachtenmanagement. De volgende evaluatie was in 2007 voorzien.

2.6.2 Kind en gezin

Naast het politiekorps van Dendermonde bespreekt Stas (2005) ook de toepassing van het CAF bij de organisatie 'Kind en gezin'. Dit is een dienstverlenende organisatie die, samen met haar partners, voor elk kind, waar en hoe het ook geboren is of opgroeit, zoveel mogelijk kansen wil creëren. Ze bestaat uit een preventiedienst en een dienst kinderopvang.

In 2001 werd de eerste keer een zelfevaluatie uitgevoerd met behulp van het CAF. Dit werd gedaan op het niveau van de organisatie in haar geheel. De evaluatiegroepen werden op voorhand vastgelegd en er werd door vier tot zes van de zestig regioteams een evaluatie uitgevoerd. Deze evaluatiegroepen bestonden uit acht tot tien deelnemers per team. Hierbij was er telkens één persoon de leidende moderator, deze nam geen deel aan de zelfevaluatie. Voor het invullen van de individuele evaluatie werd er één dag in beslag genomen. Nadien werd er anderhalve dag onder leiding van de groepsleider samengekomen voor het bereiken van een consensus. De groepen dienden hierna hun syntheses rapporten via de elektronische weg in. Deze werden verwerkt in één globale synthesesetext waarin de sterke en verbeterpunten naar voren kwamen.

De resultaten werden via het directiecomité gecommuniceerd naar de deelnemers. Er werd besloten ze niet te communiceren naar alle medewerkers uit vrees voor oneigenlijk gebruik. Er kan wel besloten worden dat het CAF een succes was voor de organisatie. Men kwam namelijk tot de conclusie dat er te weinig gemonitord werd. Op het moment van de bespreking van deze praktijkobservatie werd ook gesteld dat 'Kind en gezin' is overgestapt naar andere interne controlesystemen. Het CAF laat men even rusten omdat het afdelingshoofd Inspectie en Interne audit van mening is dat zelfevaluatie niet

overmatig uitgevoerd moet worden wegens het optreden van een zekere 'moehheid'. Deze vond het ook nodig om tijdig naar een rijkere tool over te stappen. De CAF evaluatie werd op het moment van spreken drie maal toegepast sinds 2001. Er kan gesuggereerd worden dat het CAF als opstapje heeft gediend naar een systeem dat Integrale Kwaliteitszorg nastreeft.

2.6.3 OCMW¹⁶ te Grobbendonk

In Thijs & Bouckaert (2007) is het gebruik van het CAF bij het OCMW van Grobbendonk uitgelicht. Het OCMW biedt een brede waaier van diensten aan met onder andere een goed uitgebouwde sociale dienst. Daarnaast wordt ook de klemtoon gelegd op thuiszorg en residentiële opvang voor ouderen.

In 2001, na het bijwonen van een kwaliteitsconferentie, groeit er een besef dat er behoefte is om een evaluatie toe te passen in de organisatie. In 2003 werd dit vertaald in de praktijk door het aanstellen van een halftijdse kwaliteitscoördinator. Er werd gekozen om het CAF-model toe te passen omdat dit instrument speciaal voor publieke organisaties ontwikkeld is. Er werd eveneens gekozen om de evaluatie zelf uit te voeren zodanig dat de betrokkenheid van het personeel groter werd. Zo kon ook de 'know how' in de organisatie worden binnengebracht en tevens binnengehouden. In 2003 volgen de OCMW-secretaris en kwaliteitscoördinator een korte opleiding inzake het CAF. Na toestemming van de raad van bestuur werd besloten de zelfevaluatie ook daadwerkelijk uit te voeren.

Allereerst werd er door de secretaris en de kwaliteitscoördinator een zo representatief mogelijke zelfevaluatiegroep samengesteld. Dit proces liep vlot en alle leden werden duidelijk ingelicht over de doelen en verwachtingen. Vervolgens kregen deze allemaal een opleiding inzake kwaliteitszorg en het CAF. De evaluatie verliep in vijf sessies tijdens drie maanden onder leiding van de secretaris en de kwaliteitscoördinator. In deze sessies evalueerden de leden telkens elk twee criteria en kenden ze er een score aan toe. Om inzicht te vergroten in de criteria werd de handleiding soms voorgelezen en uitgelegd. Naderhand werd er in consensus een gemeenschappelijke score toegekend. De zelfevaluatie resulteerde in een lijst met een zestigtal verbeterpunten en prioriteiten.

¹⁶ Openbare Centrum voor Maatschappelijk Welzijn

Er wordt een rapport opgemaakt van de bevindingen. Deze werden vervolgens in maart 2005 gecommuniceerd aan de betrokken doelgroepen. Sinds deze bekendmaking in 2005 waren in 2007 al zes van de tien verbeterprojecten gestart en/of afgehandeld. Het CAF heeft de principes van kwaliteitszorg doen inburgeren bij de medewerkers. In 2007 werd ook de oefening opnieuw hernomen.

3 Gevalstudie

Nick Thijs¹⁷ stelt in 'Werken aan kwaliteit' (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009) dat de praktijk uitwijst dat het CAF zonder veel moeilijkheden toegepast kan worden in een breed gamma van organisaties zoals onder andere lokale besturen. Hij vertelt hierbij dat de principes die achter het CAF zitten toepasbaar zijn in alle organisaties. Met wat goede wil en inspanning moet het volgens hem mogelijk zijn om het model te vertalen naar de leefwereld van de organisatie en de medewerkers. Dit komt onder andere omdat iedere organisatie processen en een strategie heeft, hoewel ze mogelijk niet zo genoemd worden en niet zo expliciet door de medewerkers gekend zijn. De uitdaging hierbij is dan ook om medewerkers te laten meedenken in de algemene termen van het CAF, zodanig dat een juiste vertaling mogelijk is.

Om te testen hoe het CAF vertaald kan worden naar een lokaal verkeersveiligheidsbeleid, wordt er een gevalstudie gedaan. Hierbij wordt er getracht te achterhalen in welke mate het CAF bruikbaar is om het lokaal verkeersveiligheidsbeleid te evalueren. Meer concreet houdt dit in dat de werking van een bestaande verkeersdienst aan de hand van het CAF wordt uitgelicht, aangezien het deze suborganisatie is die het verkeersbeleid voornamelijk in de werkelijkheid omzet. De gemeente van de desbetreffende verkeersdienst in deze gevalstudie is Lommel.

Deze gevalstudie bestaat uit vier delen:

1. Een voorstudie;
2. De opmaak van een handleiding voor het CAF, specifiek voor lokaal verkeersveiligheidsbeleid;
3. De toepassing van het CAF in de stad Lommel;
4. Een nastudie.

¹⁷ Nick Thijs is lecturer bij de European Public Management Unit van EIPA en werkzaam in het CAF ondersteuningscentrum (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009)

3.1 Voorstudie

Allereerst wordt er van start gegaan met een voorstudie. Deze voorstudie heeft twee doelen.

3.1.1 Doelstellingen

Eerste doelstelling

Het eerste doel is duidelijkheid te scheppen in welke factoren er belangrijk zijn voor het voeren van een goed verkeersveiligheidsbeleid. Deze factoren vormen de *input* voor een aangepaste CAF-handleiding, op maat van het lokaal verkeersveiligheidsbeleid.

Het CAF is voorzien van een handleiding. Dit is een algemeen document dat publieke organisaties helpt bij het vinden van sterke en verbeterpunten van de eigen organisatie. Het doel hiervan is dat organisaties zichzelf zo compleet mogelijk uitlichten, zonder dat er al te veel belangrijke aspecten over het hoofd worden gezien. Wil men een CAF-evaluatie dus meer toespitsen op een bepaald segment van publieke organisaties (in dit geval de lokale verkeers- of mobiliteitsdienst), dan is het aanpassen van deze handleiding een gepaste mogelijkheid. Dit omdat de handleiding een belangrijk aangrijppingspunt is bij de uitvoering van de evaluatie. Het voorzien van gepaste ondersteuning, die dieper gaat dan de algemene focus van de bestaande handleiding, heeft dus mogelijk een betere en completere evaluatie als gevolg.

Tweede doelstelling

Het tweede doel is om uit te zoeken met welke verbeterbare punten het verkeersbeleid van Lommel te maken heeft. Dit maakt het mogelijk om achteraf terug te koppelen naar de resultaten die de CAF-evaluatie als output gaf. Op die manier kan blijken of de zelfevaluatie inhoudelijk succesvol is. Kortom, er kan aan de hand van een kleine toets gekeken worden in welke mate ervaren pijnpunten ook daadwerkelijk blootgelegd worden door het CAF.

3.1.2 Uitvoering eerste doelstelling

Om het eerste doel te behalen zijn er ten eerste vier verschillende gemeentelijke mobiliteitsambtenaren bevraagd over het verkeersveiligheidsbeleid op het lokale niveau. De desbetreffende gemeenten zijn de volgende: Lommel (België), Mol (België), Sint-

Truiden (België) en Valkenswaard (Nederland). Allemaal gemeenten met ruwweg een vergelijkbaar inwonersaantal van 30.000 tot 40.000 inwoners. Bij deze bevraging is er getracht te achterhalen welke elementen deze ervaren personen belangrijk vinden voor het voeren van een goed (oftewel kwalitatief) verkeersbeleid. Dit aan de hand van een vragenlijst die mondeling is uitgevoerd.

Ten tweede is er als extra *input* voor de handleiding eveneens een overheidsinstrument (Department for Transport, 2009) uit het Verenigd Koninkrijk gebruikt. In dit rapport getiteld 'Advice about Local Road Safety Strategies' wordt aangegeven wat er belangrijk is voor het voeren van een goede verkeersveiligheidsstrategie.

Als laatste wordt voor de opmaak van de handleiding ook het boek 'Mobiliteit & kwaliteit' (cfr. Miermans et al.(2001)) gebruikt, waarin verschillende adviezen staan voor een gezond, vooruitstrevend mobiliteitsbeleid. Dit document heeft echter een dusdanig ruime benadering op mobiliteitsbeleid dat de gebruikte aspecten moeilijk opgesomd kunnen worden.

Dit samen zal de *input* geven voor het vormen van een CAF-handleiding die aangepast is aan de verkeersveiligheidscontext, zodanig dat het toepassen ervan op een verkeersdienst beter kan verlopen.

Er dient nog opgemerkt te worden dat het gebruiken van *input* van Nederlandse en Britse afkomst bewust is gedaan omdat dit twee landen zijn die tot de groep van SUN¹⁸-landen behoren. Dit is de groep van drie landen die de beste verkeersveiligheidsstatistieken in de Europese Unie en zelfs in de wereld hebben (Wegman, Lynam, & Nilsson, 2004). Ze zijn vooruitstrevend op het vlak van verkeersveiligheid en hanteren allemaal een sterk beleid dat het aantal verkeersongevallen verder tracht af te doen nemen. De drie landen hebben ook elk een eigen verkeersveiligheidsprogramma dat werkt onder een bepaald motto. In Zweden wordt er gewerkt met een programma genaamd 'Vision Zero', in het Verenigd Koninkrijk is het programma 'Tomorrows roads – safer for everyone' van kracht en in Nederland werkt men onder de noemer 'Duurzaam Veilig' (Wegman, Lynam, & Nilsson, 2004).

¹⁸ SUN is de afkorting voor Sweden, United Kingdom en the Netherlands, vertaald respectievelijk Zweden, Verenigd Koninkrijk en Nederland.

Interviews

In de interviews, die gemiddeld drie tot vier uur in beslag namen, zijn enkele aspecten naar voren gekomen die door de mobiliteitsambtenaren als belangrijk werden beschouwd voor het voeren van een goed mobiliteitsbeleid.

- Als eerste viel op dat het aspect **communicatie** als zeer belangrijk werd aanschouwd. En dit zowel intern als extern. Een goede interne communicatie tussen verschillende afdelingen is van groot belang, dit omdat projecten integraal aangepakt moeten worden. Zo moet een verkeersdienst onder andere duidelijk communiceren met de afdeling ruimtelijke ordening en de technische dienst. Betere afspraken vermijden tevens onverwachte gebeurtenissen.

Externe communicatie mag zeker ook niet vergeten worden. Bijvoorbeeld een goede communicatie naar de burger toe. Hierbij moet getracht worden om een goede balans te houden. Dit betekent dat er enerzijds niet te weinig naar de burger gecommuniceerd moet worden maar anderzijds mag er ook geen overdaad aan informatie gegeven worden. Te veel informatie kan de burger namelijk in de war brengen indien er bijvoorbeeld onverwacht bepaalde wijzigingen doorgevoerd moeten worden. De burger moet wel bij voorkeur goed op de hoogte zijn van de visie. Het verkeersbeleid moet leesbaar zijn. Dit vermijdt eveneens mogelijke klachten omdat men anders bepaalde inzichten in het beleid mist. Verder houdt externe communicatie ook die met de partners in. Een goede communicatie met externe instanties zoals bijvoorbeeld De Lijn is belangrijk voor een coördinatie van de relevante stedelijke projecten. Hierbij is het opbouwen van een goede relatie met vaste contactpersonen bevorderlijk voor een vlotte werking. Netwerken zijn van belang. Tot slot is het ook belangrijk dat men de communicatie in stand houdt. Dat betekent dat er niet eenmalig gecommuniceerd mag worden waarna de informatiestroom vanaf dan langzamerhand uitdooft.

- Als tweede punt is ook het aspect **participatie** aangehaald. De burger en eventuele belanghebbenden (scholen, middenstand, industriële sector,...) moeten tijdig betrokken bij de mobiliteitsgerelateerde projecten die de stad uitvoert. Als dat niet gedaan wordt, dreigen bepaalde ingrepen achteraf verkeerd of niet optimaal te zijn. Hierdoor ontstaat er dubbel werk en kunnen vele verbeteringen op zich laten wachten door langdurige procedures.

- Een derde punt dat in de interviews voorkwam was het aspect van **vragen- en klachtenbehandeling**. De gemeentelijke mobiliteitsdienst staat dichtbij de burger. Dat valt ook in sommige gemeenten goed te merken. Dit maakt dat de dienst bij voorkeur basisinformatie over verkeersgerelateerde instanties zoals bijvoorbeeld De Lijn en de NMBS heeft, zodanig dat de mobiliteitsdienst zijn functie als meest directe contactpunt met de bevolking kan waarmaken. Bij complexere vragen kan men wel doorverbinden naar de instantie in kwestie. Naast het voorzien van informatie is ook de behandeling van klachten een taak van de dienst. Het serieus nemen van elke klacht moet hierbij een voor de hand liggend gegeven zijn. Elke klacht of suggestie kan voorheen onzichtbare pijnpunten blootstellen. Het is wel noodzakelijk dat er voldoende personeel is om dit aspect op te vangen.
- Ten vierde is de aanwezigheid van een **visie** belangrijk. Het voeren van een goed beleid moet volgen uit een visie die aangeeft naar waar er gestreefd wordt. Zonder dit is een mobiliteitsdienst een organisatie die doelloos stilstaat en enkel aan *troubleshooting* doet. Het is eveneens niet mogelijk om een strategie te formuleren als er geen doelen vooropgesteld worden. Daarbij komt ook kijken dat alle medewerkers en partners kennis hebben van de visie en deze ook volgen. Afwijken ervan mag slechts uitzonderlijk en met de juiste reden.
- Het volgende aspect dat aangehaald is houdt verband met **kapitaal**. Als eerste zijn er de **financiële middelen**. Deze zijn cruciaal voor het kunnen waarmaken van projecten maar vaak lijkt dit geen al te groot probleem. Het moge wel duidelijk zijn dat er weinig gerealiseerd kan worden zonder dat de nodige middelen ervoor zijn voorzien. Als tweede is er ook de factor van **menselijk kapitaal**. Het is zeer belangrijk dat mensen met de nodige kennis omtrent mobiliteit en verkeersveiligheid aanwezig zijn op de dienst. Dit betekent dat zij een breed verkeerskundig perspectief hebben op de gemeente. Ze bekijken de verschillende domeinen van verkeer (veiligheid, bereikbaarheid, leefbaarheid, milieu), opgedeeld naar de verschillende vervoersmodi. Personen die geen inzicht hebben in de materie waar ze aan werken riskeren foute beoordelingen en keuzes te maken, hetgeen niet ten goede komt van het gevoerde beleid.

- Ten zesde wordt het aspect van **up-to-date** houden aangehaald. Dit verwijst onder andere naar de beleidsplannen zoals het mobiliteitsplan. De plannen moeten overeenstemmen met de huidige inzichten en opvattingen omtrent mobiliteit en verkeersveiligheid. Werken met een verouderd beleid geeft voorbijgestreefde resultaten. Op vlak van verkeersveiligheid is het belangrijk dat een mobiliteitsdienst regelmatig gedetailleerde en actuele ongevallencijfers bijhoudt en deze ook gebruikt om te anticiperen (voorspellen) op bepaalde black spots in de gemeente.
- Als zevende punt is er in de interviews het aspect **richtlijnen** aangehaald. Het gebruik van erkende documenten, die richtlijnen uitschrijven, is belangrijk voor een goed aangrijpingspunt bij het ontwerpen en het vormen van uniformiteit in de verkeersinrichtingen bij de verschillende gemeenten. In Nederland wordt het handboek van de CROW dusdanig erkend dat bij rechtszaken tegen het lokale bestuur de rechter kijkt of de richtlijnen van het CROW correct zijn toegepast. Indien dat zo blijkt, is deze zelfs niet aansprakelijk.
- Als laatste is er aangehaald dat **opvolging** van het eigen beleid en de beleidsplannen belangrijk is. Zo kan men inzichten krijgen in hoeverre men geslaagd is in zijn beleid en wat de resultaten ervan zijn. Dit onder andere door vooraf opgestelde doelen te evalueren. Ook de evaluatie en eventuele aanpassing van bepaalde projecten is belangrijk om tijdig potentiële bronnen van problemen aan te pakken.

Vooraleer er verder gegaan wordt, dient er nog opgemerkt te worden dat de gemeenten waarvan *input* gebruikt is voor de voorstudie, zelf niet in de hoogste vorm van kwaliteitszorg functioneren. De belangrijke aspecten die aangehaald worden zijn bijgevolg niet noodzakelijk van toepassing in het beleid van de brongemeente. Dit toont aan dat het niet vanzelfsprekend is om kwaliteit te creëren in de eigen mobiliteitsdienst.

Advice about Local Road Safety Strategies

Naast de interviews is er voor de vertaling van de handleiding ook een Brits overheidsdocument gebruikt om meer inzicht te krijgen wat deze instantie als belangrijk acht voor het voeren van een goed verkeersveiligheidsbeleid. De onderstaande bemerkingen kwamen uit dit rapport (Department for Transport, 2009).

- Ten eerste is het belangrijk dat er een goed onderbouwde **verkeersveiligheidsstrategie** aanwezig is. Hierbij is het van belang de ontwikkeling en toepassing van de verkeersveiligheidsstrategie goed te communiceren naar alle relevante afdelingen (ook de hogere niveaus) van de gemeente, zodanig dat vermeden wordt dat het verkeersveiligheidsbeleid afgezonderd wordt van de rest van de activiteiten van de overheid.
- Het overheidsdocument legt vervolgens de nadruk op het gebruiken van **doelstellingen**. Het opstellen van bepaalde doelen moet vervat zitten in de verkeersveiligheidsstrategie. Hierbij geldt dat het verlagen van ongevallencijfers een primair doel is van verkeersveiligheidsbeleid. Het gebruik van doelen maakt het mogelijk meer vat te krijgen op de materie 'verkeersveiligheid'. Om het beleid ook een goede vertaling te geven in de praktijk is het noodzakelijk dat de politie de lokale verkeersveiligheidsstrategie volledig ondersteunt.
- Verder wordt opgemerkt dat het promoten van **duurzame vervoerswijzen** zoals het openbaar vervoer, de fiets en te voet gaan bevorderlijk kan zijn voor de algemene gezondheid en is dus impliciet ook een onderdeel van verkeersveiligheid. Tewerk gaan met groepen die bijvoorbeeld fietsen promoten om campagnes op te zetten is dus een goed beginpunt, maar ook het samenwerken met scholen en bedrijven is nodig om daar een *modal shift* teweeg te brengen.
- Er wordt aangeraden om specifieke maatregelen te nemen die gevoelige **bevolkingsgroepen** beter beschermen in het verkeer, zoals de schoolgaande jeugd, zwakke weggebruikers en motorrijders.
- Tot slot wordt het belangrijk geacht dat de verkeersveiligheidscijfers minstens jaarlijks worden **geëvalueerd**. De analyse van verkeersongevallen gebeurt best op een systematische manier.

3.1.3 Uitvoering tweede doelstelling

Om het tweede doel te behalen zijn voornamelijk de interviews met de ambtenaren van Lommel van belang. Deze interviews zijn afgenomen met de gemeentelijke

mobiliteitsambtenaar en de schepen bevoegd voor Mobiliteit. Zoals eerder vermeld is er hier getracht de verbeterbare punten uit te klaren, voordat de zelfevaluatie met het CAF plaatsvindt. Dit met een terugkoppeling van de CAF-resultaten naderhand in het achterhoofd.

Verbeterbare punten

- Hoewel de stad van mening is dat er voldoende pogingen worden ondernomen om te communiceren met de burger, leeft de indruk dat de bevolking vaak beperkte **interesse** heeft in de stedelijke projecten. Het lijkt erop dat de burger enkel interesse heeft wanneer het probleem zeer concreet wordt in hun eigen dagelijkse leven.
- De **continuïteit** en de **kennis** vormt op dit moment een probleem. De mobiliteitsambtenaar is zeer begaan met het beleid. Het probleem stelt zich dat geen andere persoon de kennis en ervaring van het mobiliteitsgebeuren van de gemeente kan opvangen. Wanneer de mobiliteitsambtenaar wegvalt vormt zich een leemte die niet direct opgevuld kan worden.
- Het ontbreken van een echte **dienst mobiliteit** is een probleem. In de huidige structuur zijn er agenten (deze doen deeltijds taken voor de mobiliteitsambtenaar en deeltijds politiewerk) en een paar burgers (die doen afhandelingen van processen verbaal, parket administratie, enz.). Het zou eigenlijk beter zijn dat de mobiliteitsdienst bij de stad hoort, met een mobiliteitsambtenaar die daar zijn eigen dienst heeft. De politie kan zich dan meer bezighouden met concretere politie-zaken en de mobiliteitsambtenaar meer met de stedelijke mobiliteitsdienst. Ook voor het opstellen van actieplannen zou een mobiliteitsdienst makkelijk zijn. De kijk op het mobiliteitsgebeuren van een geschoolde verkeerskundige is anders dan die van personen met een politionele invalshoek. Daarbij komt kijken dat er onduidelijke grenzen zijn voor het personeel dat bij de verkeersdienst werkt als agent. Dit leidt soms tot reacties zoals: 'Is dit werk voor politie?'
- Het mobiliteitsbeleid wordt niet **geëvalueerd**. Er is ook enige onduidelijkheid over wie het initiatief om het beleid te evalueren moet komen. De stad zet namelijk het beleid uit maar de verkeersdienst van de politie zet het om in praktijk. Verder is er ook de mening dat projecten nog te weinig geëvalueerd worden.

3.2 Vertaling handleiding naar lokale verkeersveiligheidscontext

Aan de hand van informatie die de voorstudie naar voren heeft geschoven is de onderstaande handleiding gecreëerd. De basis is de bestaande (algemene) handleiding, waarbij de voorbeelden aangevuld of vervangen zijn door voorbeelden die van toepassing zijn op een lokaal verkeersveiligheidsbeleid. Per criterium is er dus gekeken of enkele aspecten uit de voorstudie in die handleiding verwerkt konden worden. De vertaling van de handleiding naar de eigen context is ook uitgevoerd bij de toepassing van het CAF op een Belgische gevangenis (Stas, 2005). In het rapport hierover werd geconcludeerd dat de aanpassing van het evaluatierooster naar de gevangeniscontext één van de prioriteiten moet zijn voor een gevangenis die het CAF-model gebruikt.

De handleiding die in deze masterproef is aangepast volgt, net zoals de oorspronkelijke, de structuur van het CAF. Hierbij worden de negen criteria met de bijbehorende subcriteria overlopen. Merk op dat de handleiding verre van elk mogelijk voorbeeld kan opnemen en dat het altijd mogelijk is om deze later, naargelang de ervaring groeit, verder aan te vullen.

FACTOREN

1. Leiderschap

De leidinggevende van een mobiliteitsbeleid is meestal de mobiliteitsambtenaar. Hij/zij staat in voor het richting geven aan de verkeersdienst. Dit wil zeggen dat deze een goed zicht heeft op wat de burger verwacht en wat er speelt in de lokale omgeving. Bovendien zorgt de mobiliteitsambtenaar ervoor dat dit vertaald wordt in de beleidsopzet.

Ga na wat de mobiliteitsambtenaar (het hoofd van de verkeers/mobiliteitsdienst) doet om...

- 1.1** ...richting te geven aan de verkeersdienst door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen.

Voorbeelden

De mobiliteitsambtenaar:

- a) stelt een missie (wat willen we bereiken?) en visie (waar willen we naar toe) op, op basis van duurzame mobiliteit (verkeersveiligheid, leefbaarheid);

- b) werkt met beleidsscenario's om de missie en visie om te zetten in een duidelijker beeld en inspirerend verhaal;
- c) zorgt voor een goede communicatie van de mobiliteitsbeleidsplannen naar de fracties, de ambtenaren en de bevolking zodanig dat een draagvlak gecreëerd wordt;
- d) stemt het mobiliteitsbeleid af op andere beleidsdomeinen;
- e) evalueert de missie, visie en waarden periodiek op basis van veranderingen in de externe omgeving.

Evaluatie: Ga na wat het leiderschap van de organisatie doet om:

1.1 Richting te geven aan de organisatie door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen.

Voorbeelden:

- a. voor de organisatie een missie (wat willen we bereiken) en een visie (waar willen we naartoe) formuleren en ontwikkelen, rekening houdend met de relevante belanghebbenden en medewerkers;
- b. de missie en de visie vertalen in een strategie (op lange en middellange termijn), in operationele doelstellingen* (concreet en op korte termijn) en in acties;
- c. een waarde kader opstellen waarin transparantie, ethisch gedrag en dienstverlening aan de burger zijn opgenomen, alsook een gedragscode opmaken waarbij de belanghebbenden worden betrokken;
- d. wederzijds vertrouwen en respect tussen leiders, managers en medewerkers verstrekken (bijvoorbeeld door normen voor goed leiderschap te definiëren);
- e. communicatiemogelijkheden creëren en zorgen voor een goede communicatie of verspreiding van de missie, visie, waarden, strategie en operationele doelstellingen bij alle medewerkers en andere belanghebbenden;
- f. de missie, visie en waarden periodiek evalueren op basis van veranderingen in de externe omgeving;
- g. belangenconflicten* beheersen door potentiële conflictgebieden te identificeren en te voorzien in richtlijnen voor de medewerkers.

Figuur 11: Screenshot uit de originele CAF-handleiding ter illustratie

- 1.2** ...een systeem te ontwikkelen en te implementeren voor het beheer van de organisatie, de prestaties en de verandering.

Voorbeelden

De mobiliteitsambtenaar:

- a) ontwikkelt meetbare prestatiedoelstellingen voor elk aspect van de verkeersdienst, deze zijn onderling op elkaar afgestemd;
- b) stelt geschikte werkvormen op om mobiliteitsprojecten te managen en in teams te werken;

- c) onderzoekt of er organisatieverandering nodig is voor een betere werking en voeren die veranderingen met voorrang door (bijvoorbeeld de noodzaak om de verkeersdienst een eigen gezicht te geven);
- d) communiceert over (organisationele) veranderingsinitiatieven en de redenen daarvoor bij de politici en medewerkers;
- e) past de principes van Integrale Kwaliteitszorg voortdurend toe, zoals het gebruik van het CAF-model.

1.3 ... de medewerkers te motiveren en te ondersteunen in de organisatie en om als rolmodel te fungeren.

Voorbeelden

De mobiliteitsambtenaar:

- a) geeft het goede voorbeeld en handelt als leider in overeenstemming met de gestelde doelstellingen en waarden;
- b) houdt meermaals per jaar een functioneringsgesprek met de medewerkers (eventueel met behulp van een personeelsdienst);
- c) erkent en respecteert het goed uitvoeren van taken door medewerkers (dit gaande van een schouderklopje tot een materiële beloning);
- d) motiveert en moedigt de medewerkers aan, dit onder andere door verantwoordelijkheden in overleg over te dragen;
- e) stimuleert een cultuur op de verkeersdienst die open staat voor innovatie en verbeteringen.

1.4 ... de relatie met politici en andere belanghebbenden te beheren om de gedeelde verantwoordelijkheid te verzekeren.

Voorbeelden

De mobiliteitsambtenaar:

- a) identificeert de beleidsdomeinen die verwant zijn aan die van mobiliteit en verkeersveiligheid (zoals ruimtelijke ordening, milieu, openbare werken);
- b) zorgt ervoor dat de doelstellingen van de verkeersdienst afgestemd zijn op de beleidsplannen;
- c) ontwikkelt samenwerkingsverbanden en netwerken met de voornaamste belanghebbenden (burgers, scholen, De Lijn) en onderhoudt deze netwerken;
- d) streeft publieke erkenning na en bouwt een goede reputatie op;

- e) neemt deel aan activiteiten van beroepsverenigingen, representatieve organisaties en belangenverenigingen (bijvoorbeeld vergaderingen van industriële sector).

2. Strategie en planning

De strategie en planning vormen een cruciaal onderdeel van het mobiliteits- en verkeersveiligheidsbeleid. De strategie moet aan de hand van plannen met meetbare doelstellingen vertaald worden in een zinvol uitgangspunt. Voor verkeersveiligheid zijn ongevallencijfers een belangrijk aangrijpingspunt voor het uitzetten van deze strategie en plannen. Er moet gezorgd worden dat vanuit het oogpunt van de belanghebbenden, zijnde een groot deel van de bevolking (mobiele burgers), de middelen zo efficiënt mogelijk toegewezen worden. Ook dit proces moet men trachten voortdurend te verbeteren. Het in kaart brengen van de bevolkingsbehoeften en kritische succesfactoren mag niet ontbreken.

Ga na wat de verkeersdienst doet om...

- 2.1** ...informatie te verzamelen over de huidige en toekomstige behoeften van de belanghebbenden.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) identificeert alle relevante belanghebbenden (bijvoorbeeld De Lijn, scholen, AWV, politie, Aquafin, industriële sector);
- b) verzamelt en analyseert systematisch informatie over wat er leeft in de gemeente (behoeften, verwachtingen van belanghebbenden) en wat er te wachten staat;
- c) verzamelt en analyseert informatie over belangrijke variabelen zoals sociale, ecologische, economische, wettelijke en demografische ontwikkelingen;
- d) bepaalt systematisch de sterkte en verbeterpunten van de eigen organisatie (door bijvoorbeeld toepassing van het CAF);
- e) houdt de communicatie met externe actoren in stand, zowel met burgers als instanties van partnerschappen (bijvoorbeeld door een maandelijks onderhoud met een contactpersoon van De Lijn of door een maandelijks bijeenkomst met bevolkingsgroepen).

2.2 ...de strategie te ontwikkelen, te evalueren en te actualiseren, rekening houdend met de behoeften van de belanghebbenden en de beschikbare middelen.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) onderzoekt en analyseert systematisch de strategische risico's en kansen (met behulp van bijvoorbeeld een SWOT-analyse) en neemt kritische succesfactoren onder de loep. De verkeersdienst analyseert regelmatig zijn organisatieomgeving (zoals politieke veranderingen);
- b) stelt een beleidsstrategie op, op basis van informatie, afkomstig van kwantitatieve gegevens, onderzoek, kennis, ervaring en creatieve inbreng;
- c) vindt een evenwicht tussen taken en middelen, lange en korte termijndruk en de verwachtingen van de belanghebbenden;
- d) communiceert de strategie naar alle relevante actoren en voert deze ook correct uit;
- e) evalueert of de strategieën en planningsmethoden veranderd en verbeterd moeten worden (door bijvoorbeeld het op voorhand stellen van SMART[Strategisch, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden]-geformuleerde doelstellingen: 'een daling van x% ongevallen tegen jaar x').

2.3 ...de strategie en planning te implementeren in de hele organisatie.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) voert de strategie en planning uit door met andere beleidsdomeinen (bijvoorbeeld ruimtelijke ordening, technische dienst) en belanghebbenden (bijvoorbeeld scholen, politie) overeenstemming te bereiken en prioriteiten te stellen;
- b) zet de strategie om in zorgvuldig getimedede strategische projecten;
- c) betreft derden (bijvoorbeeld De Lijn, AWW) in de strategische projecten zodanig dat conflicten achteraf uitblijven en er optimaler tewerk gegaan kan worden (het convenantenbeleid biedt hiervoor mogelijkheden).

2.4 ...modernisering en vernieuwing te plannen, in te voeren en te evalueren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) plant veranderingen die leiden tot het proces van modernisering en vernieuwing (bijvoorbeeld een elektronisch klachteninstrument of online forum voor inspraak);
- b) heeft systematisch oog voor interne indicatoren voor verandering (bijvoorbeeld ontevreden medewerkers, herhaaldelijke communicatiefouten);
- c) voorziet in de nodige middelen om de geplande veranderingen in te voeren (bijvoorbeeld de kostprijs voor een nieuwe aanpak van ongevallanalyse).

3. Medewerkers

Zoals in elke organisatie kan ook de verkeersdienst er niet zijn zonder mensen. Het is van belang ze goed te onderhouden en bij te sturen waar nodig. De werkomgeving moet aangenaam zijn en men moet zorgen dat ze over de juiste verkeerskundige kennis beschikken. Dit onder andere door een goede aanwerving en/of door mogelijkheden tot bijscholing aan te bieden. Verder is het van belang dat er open gecommuniceerd wordt zodanig dat ook hun behoeften duidelijk zijn. Een dienst met ontevreden werknemers kan met vraagtekens een dienst genoemd worden.

Ga na wat de verkeersdienst doet om...

3.1 ...de menselijke middelen te plannen, te beheren en te verbeteren met het oog op de strategie en de planning.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) analyseert de huidige en toekomstige personeelsbehoeften regelmatig. Houdt daarbij rekening met de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden;
- b) zorgt ervoor dat alle medewerkers (en politici) de missie en visie van het mobiliteitsbeleid kennen en ook werken vanuit dit belang;
- c) ontwikkelt een duidelijk personeelsbeleid en bereikt overeenstemming over objectieve criteria voor werving, promotie, beloning en toewijzing van leidinggevende functies;

- d) tracht een goed evenwicht te vinden tussen eigen werk en uitbesteding indien dit nodig zou blijken (bijvoorbeeld het inhuren van studiebureaus voor verkeersprojecten);
- e) legt de mobiliteitsambtenaar een coördinerende rol op voor verwante beleidsdomeinen (zoals openbare werken, ruimtelijke ordening, milieu...).

3.2 ...de competenties van de medewerkers te identificeren, te ontwikkelen en te gebruiken met oog op de individuele en organisatorische doelstellingen.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) biedt aan medewerkers de mogelijkheid tot constante vorming en bijscholing aan (over bijvoorbeeld nieuwe verkeersregels- en systemen);
- b) werft gekwalificeerd personeel aan (op vlak van verkeerskunde);
- c) ondersteunt nieuwe medewerkers en begeleidt deze (bijvoorbeeld door individuele begeleiding);
- d) ontwikkelt in overleg met het personeel een persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan voor alle medewerkers. Hieronder vallen ook de vaardigheden om elektronische dienstverlening te verzorgen;
- e) ontwikkelt en bevordert moderne opleidingsmethodes (zoals e-learning).

3.3 ...de medewerkers te betrekken bij het mobiliteitsbeleid door een open dialoog te voeren en door hen meer verantwoordelijkheid te geven.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) promoot een cultuur van open communicatie en dialoog in de organisatie en teamwerk;
- b) creëert proactief een omgeving waarin medewerkers ideeën en suggesties kunnen laten opborrelen en ontwikkelt hiervoor gepaste mechanismen (bijvoorbeeld een ideeënbus, werkgroepen, brainstorming);
- c) stelt aan de medewerkers de mogelijkheid om bepaalde beslissingen te nemen bij projecten (verantwoordelijkheid overdragen);
- d) zorgt voor regelmatige werkvergaderingen en resultaatbesprekingen;
- e) geeft medewerkers inspraak in de werking van de verkeersdienst.

4. Partnerships en middelen

Een verkeersdienst kan niet optimaal werken zonder samen te werken met de meeste relevante belanghebbenden. Dit gaat van externe instanties die diensten leveren (De Lijn, AWW, Aquafin) tot de burger zelf en bepaalde groepen uit de bevolking (scholen, ondernemersverenigingen). Het samenwerken houdt dus ook in dat de *input* van deze partners gebruikt wordt bij het voeren van het beleid. Ook op het vlak van middelen is het belangrijk dat de verkeersdienst onderhoudend werkt. Een evaluatie van middelen kan in kaart brengen hoe efficiënt men geld omzet in verkeersdiensten. Tot slot is het belangrijk dat kennis en informatie opgenomen is in de strategie en planning, en dat deze effectief ter beschikking wordt gesteld aan de medewerkers.

Ga na wat de verkeersdienst doet om...

4.1. ...samenwerkingsverbanden met de belangrijkste partners te ontwikkelen.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) identificeert potentiële strategische partners en bepaalt de aard van de relatie, zoals consument-leverancier of coproductie (bijvoorbeeld bij een plan voor het versterken van openbaar vervoer komen De Lijn en de NMBS in aanmerking);
- b) zorgt voor duurzame partnerschappen, die verder gaan dan enkel één of twee projecten, zodanig dat er vertrouwen gecreëerd wordt tussen de partners;
- c) heeft regelmatig contact met hun partners en ziet in dat ze dezelfde doelen nastreven, zijnde duurzaam en veilig verkeersgedrag (bijvoorbeeld bij samenwerking met De Lijn of Aquafin);
- d) bepaalt de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen voor het beheer en de controle van de partnerschappen;
- e) betreft externen volwaardig bij de gemeentelijke verkeerscommissie (bijvoorbeeld een extern adviesbureau dat over specifieke deskundigheid beschikt).

4.2 ...partnerschappen met de burgers/klanten te ontwikkelen.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) moedigt de betrokkenheid van burgers aan bij maatschappelijke zaken en politieke besluitvormingsprocessen (bijvoorbeeld met overleggroepen of opiniepeilingen);
- b) staat open voor de ideeën, suggesties en klachten van de burgers. Ontwikkelt en gebruikt hiervoor aangepaste platformen (bijvoorbeeld ideeënbusen of klachtenlijnen);
- c) verzekert transparantie voor de burger op vlak van de eigen organisatie, zijn beslissingen en andere ontwikkelingen (bijvoorbeeld door jaarverslagen of informatie te publiceren);
- d) moedigt burgers actief aan om hun behoeften en verwachtingen te uiten (door bijvoorbeeld oproepen te doen in een informatieblad);
- e) heeft een permanente overlegcultuur, waarbij behoeften en waarderingen zowel voor als na een planproces worden overlopen.

4.3 ...de financiën te beheren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) verzekert financiële en budgettaire transparantie (bijvoorbeeld opgenomen actieplannen met kostenraming in het mobiliteitsplan);
- b) voert vernieuwende systemen van budgettering en kostenplanning in. Bijvoorbeeld een meerjarenbegroting, programma voor projectbudgetten;
- c) houdt ook rekening met eventuele baten bij de opstelling van de kostenraming van het mobiliteitsplan (financiële als maatschappelijke baten: verkeersveiligheid);
- d) diversifieert de begrotingspost van verkeer (bijvoorbeeld opdeling naar onderzoek, onderhoud, maatregelen en investeringen);
- e) neemt investeringsbeslissingen op basis van kosten-batenanalyses (ook rekening houdend met mensenlevens en dergelijke).

4.4 ...de informatie en kennis te beheren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) wint relevante informatie in die extern beschikbaar is en verwerkt en gebruikt de informatie effectief;
- b) beschikt over naslagwerken, is geabonneerd op gespecialiseerde verkeerskundige tijdschriften;
- c) beschikt over GIS-systemen;
- d) ontwikkelt interne informatiekkanalen om te verzekeren dat elk personeelslid toegang heeft tot de informatie en kennis die relevant zijn voor zijn taak en doelstellingen (bijvoorbeeld intranet);
- e) zorgt voor de toegankelijkheid van relevante informatie voor alle belanghebbenden en voor de uitwisseling daarvan en biedt die informatie op een gebruiksvriendelijke manier aan;
- f) zorgt ervoor dat kennis van medewerkers die de organisatie verlaten, behouden blijft.

4.5 ...de technologie te beheren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) beschikt (=hoeft gelijk te zijn aan 'bezitten') over basistechnologie voor het uitvoeren en analyseren van verkeersdata, zoals tel- en meetapparatuur, een eenvoudig verkeersmodel, ontwerpsoftware, kleurenprinter,...;
- b) maakt duidelijke afspraken met de politie om apparatuur te gebruiken voor niet-politionele doeleinden;
- c) stelt haar technologie ter beschikking aan andere beleidsdomeinen en vice versa (bijvoorbeeld aan ruimtelijke ordening of milieu).

4.6 ...de voorzieningen (gebouwen en uitrustingen) te beheren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) beschikt over de basiselementen voor het verrichten van verkeerskundig werk (basisliteratuur, mogelijkheden tot printen en plotten), verwijzingen in het gebouw en een plaatsnaambordje;

- b) ontwikkelt een geïntegreerd beleid voor het beheer van materiële activa;
- c) heeft een meerjarenprogramma voor nieuwe investeringen;
- d) heeft eigen gezicht naar buiten toe (bijvoorbeeld eigen logo, vergaderruimten,...).

5. Management van de processen en de verandering

Elke organisatie die goed functioneert wordt ondersteund door een aantal processen. Elk proces is een geheel van opeenvolgende activiteiten. Deze activiteiten zetten middelen of *input* om in resultaten of *output* en *outcome* (zijnde onder andere een veiligere verkeersomgeving en betere verkeersveiligheidscijfers). De kwaliteit van de processen is gegarandeerd als burgers betrokken worden bij de verschillende stadia van het procesmanagement en als de verkeersdienst rekening houdt met hun verwachtingen. Een cultuur van voortdurende feedback is van toepassing.

Ga na wat de verkeersdienst doet om...

5.1 ...op continue wijze de processen te identificeren, te ontwerpen, te beheren en te verbeteren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) identificeert, beschrijft en documenteert de sleutelprocessen voortdurend (een voorbeeld hiervan kan 'het verbeteren van de lokale verkeersveiligheid' zijn);
- b) coördineert de processen en stemt deze op elkaar af (bijvoorbeeld de processen voor het verbeteren van veiligheid en leefbaarheid gaan hand in hand);
- c) betreft de medewerkers en andere externe belanghebbenden bij het ontwerp en de ontwikkeling van de sleutelprocessen (bijvoorbeeld de politie, andere beleidsdomeinen, De Lijn);
- d) verbetert de processen op basis van de gemeten efficiëntie, doeltreffendheid en resultaten, in samenspraak met de relevante belanghebbenden (bijvoorbeeld van een reactieve naar proactieve verkeersveiligheidsaanpak of door de opgemeten ongevallencijfers minstens op jaar basis te gaan evalueren);
- e) meet en evalueert de doeltreffendheid van procesveranderingen .

5.2 ...klantgerichte (burgergerichte) diensten en producten te ontwikkelen en af te leveren.

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) promoot elektronische communicatie en interactie met burgers (bijvoorbeeld via online forums, e-mail);
- b) inventariseert en analyseert systematisch noden en vragen van burgers of groepen (bijvoorbeeld vraag van school voor meer snelheidshandhaving tijdens schooluren);
- c) doet beroep op systemen en procedures voor een correct antwoord- en klachtenbeheer en voert deze in (bijvoorbeeld een softwaresysteem dat klachten in een databank bijhoudt met aanduiding of deze klachten behandelt zijn of niet);
- d) levert gepaste en betrouwbare informatie aan de burgers af (bijvoorbeeld data van geplande infrastructuurprojecten).

5.3 ...vernieuwende processen te plannen (in samenspraak met de burger).

Voorbeelden

De verkeersdienst:

- a) leert effectief van andere organisaties in binnen- en buitenland (onder andere door benchlearning en/of mee te doen aan verkeersconferenties);
- b) voorziet dat er middelen beschikbaar zijn voor procesvernieuwing (bijvoorbeeld door de mobiliteitsbegroting te diversifiëren en hier rekening mee te houden);
- c) schakelt over van een reactieve naar een proactieve ongevallenaanpak (dit door onder andere gedetailleerde ongevalsdata te verzamelen en te analyseren) door te trachten vroegtijdig black spots te identificeren;
- d) betreft burgers/klanten en belanghebbenden bij procesvernieuwingen door de opbouw van een soort van contract tussen burger en verkeersdienst (bijvoorbeeld burger is bereid deel te nemen aan x-aantal bijeenkomsten en mee te denken over het mobiliteitsplan of is bereid eigen verplaatsingen en verplaatsingswijzen onder de loep te nemen);
- e) analyseert obstakels voor innovatie en schakelt deze uit (bijvoorbeeld angst voor verandering).

RESULTATEN

6. Resultaten bij de burger/klant

De klant is de gebruiker bij wie de gevolgen van de invloeden van de verkeersdienst voelbaar zijn. De verkeersdienst moet weten wie juist de klant is, dit zijnde de algemene bevolking en specifieke doelgroepen. Om te weten hoe het beleid gepercipieerd wordt in de maatschappij zijn opiniemetingen nodig. Dit kan gaan van enquêtes tot focusgroepen.

Ga na welke inspanningen de verkeersdienst levert om aan de behoeften en verwachtingen van de burgers/klanten tegemoet te komen aan de hand van de...

6.1 ...resultaten van tevredenheidsmetingen bij burgers/klanten.

Voorbeelden

- a) Resultaten die gaan over het imago van de verkeersdienst. Bijvoorbeeld vriendelijkheid en een eerlijke behandeling, flexibiliteit en de mogelijkheid om tot oplossingen te komen.
- b) Resultaten op het gebied van betrokkenheid en participatie (bij bijvoorbeeld verkeersprojecten).
- c) Resultaten op het gebied van toegankelijkheid (bijvoorbeeld openingsuren, wachttijden, bereikbaarheid van de dienst via telefoon of e-mail).
- d) Resultaten die gerelateerd zijn aan de diensten (in hoeverre zijn de burgers tevreden met de acties die de verkeersdienst uitvoert).

6.2 ...resultaten van interne metingen vanuit burger-/klantgerichte indicatoren

Voorbeelden

Indicatoren voor globale imago

- a) De mate waarin de burger vertrouwen heeft in de verkeersdienst en haar diensten.
- b) De dienstverlening: de behandel- of verwerkingstijd van klachten.

Indicatoren op het vlak van betrokkenheid

- a) De manier waarop suggesties ontvangen en verwerkt worden.
- b) De mate waarin de belanghebbenden betrokken worden bij het ontwerp en de levering van diensten of bij de ontwikkeling van besluitvormingsprocessen (bijvoorbeeld bij de startfase van een infrastructuurproject of bij de ontwikkeling van het mobiliteitsplan).

Indicatoren over de diensten

- a) Het aantal dossiers waarin fouten staan of waarin gevallen besproken worden die nieuwe behandeling vereisen.

7. Resultaten bij de medewerkers

Wat denken de medewerkers van de verkeersdienst? Om dit te weten kan men gebruik maken van vragenlijsten of evaluatiegesprekken. De verkeersdienst vergelijkt de resultaten met de verwachtingen en doelstellingen van de medewerkers. Hierbij focust men onder andere op de missie van de verkeersdienst, de werkomgeving en de ontwikkeling van eigen vaardigheden.

Ga na welke inspanningen de verkeersdienst levert om aan de behoeften en verwachtingen van haar burgers tegemoet te komen aan de hand van de...

7.1 ...resultaten van metingen van de tevredenheid en motivatie bij de medewerkers.

Voorbeelden

Resultaten van de algemene tevredenheid over:

- a) het imago en de algemene resultaten van de organisatie (voor de samenleving, burgers en andere belanghebbenden);
- b) de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en haar missie.

Resultaten op het gebied van de tevredenheid over het management en de managementsystemen over:

- a) de capaciteit van de schepen en de mobiliteitsambtenaar om de verkeersdienst te sturen (bijvoorbeeld doelstellingen vastleggen, middelen toewijzen) en erover te communiceren.

Resultaten op het gebied van tevredenheid over de arbeidsomstandigheden over:

- a) de werksfeer en de organisatiecultuur (bijvoorbeeld de manier waarop er met conflicten of persoonlijke problemen omgesprongen wordt).

Resultaten op het gebied van tevredenheid over de arbeidsomstandigheden over:

- a) de capaciteit van de mobiliteitsambtenaar en/of schepen om een HRM-strategie te promoten en te zorgen voor een systematische ontwikkeling van de competenties en kennis van de medewerkers over het doel van de organisatie.

7.2 ...resultaten van interne metingen van indicatoren gericht op de medewerkers.

Voorbeelden

- a) Indicatoren over tevredenheid (bijvoorbeeld de mate van afwezigheid of ziekte, personeelsverloop, het aantal klachten over interne zaken).
- b) Indicatoren op het gebied van prestaties (bijvoorbeeld door persoonlijke evaluaties).
- c) De mate waarin medewerkers informatie- en communicatietechnologie gebruiken (bijvoorbeeld gebruik van GIS, intranet).
- d) De capaciteit om goed om te gaan met burgers/klanten en een antwoord te bieden op hun behoeften (bijvoorbeeld door te kijken naar aantal klachten over slechte respons).

8. Resultaten in de samenleving

Door de aard van hun kerntaken of opdrachten hebben overheidsorganisaties zoals een verkeersdienst een impact op de samenleving. De *outputs* van de kernactiviteiten beïnvloeden direct en indirect de begunstigen. Zo creëren de *outputs* de *outcomes* (goed beleid leidt tot verbeterde verkeersveiligheidsresultaten). Dit criterium meet de bedoelde en onbedoelde impact op de samenleving. De maatregelen omvatten zowel kwalitatieve metingen van perceptie als kwantitatieve indicatoren en hebben onder andere betrekking op de levenskwaliteit en de maatschappelijke impact.

Ga na welke impact de verkeersdienst heeft bereikt op de samenleving aan de hand van de...

8.1 ...resultaten van perceptiemetingen bij de belanghebbenden inzake de maatschappelijke effecten van de organisatie.

Voorbeelden

- a) De mate waarin het grote publiek zich bewust is van het effect van het functioneren van de organisatie op de levenskwaliteit van de burger/klant.
- b) De aanpak van milieuaspecten (bijvoorbeeld bescherming tegen lawaai, luchtvervuiling).
- c) De aanpak van verkeersveiligheidsaspecten (bijvoorbeeld de bescherming van de zwakke weggebruiker binnen de bebouwde kom).
- d) De impact van de verkeerskundige acties op het milieu.
- e) De impact van de verkeerskundige acties op de verkeersveiligheid.

8.2 ...resultaten van de interne metingen van indicatoren gericht op de maatschappelijke effecten van de organisatie.

Voorbeelden

- a) De relatie met de relevante partners, belangengroepen en burgers.
- b) De activiteiten van de verkeersdienst om duurzame mobiliteit te versterken (bijvoorbeeld door het promoten van openbaar vervoer, fiets/te voet op korte afstand).
- c) Succesvolle uitwisseling van kennis en informatie met anderen (met andere verkeersdiensten, burgers).
- d) Preventieprogramma's voor ongevallen bij de burgers zoals de schoolgaande jeugd.
- e) Projecten om de verkeersveiligheid te verhogen.

9. Resultaten op vlak van de sleutelactiviteiten

De resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten geven aan in welke mate de strategie en planning van de verkeersdienst is gerealiseerd. Dit gaat zowel over interne (bijvoorbeeld tevredenheid over werken op de verkeersdienst) als externe resultaten (bijvoorbeeld meer verkeersveiligheid in de maatschappij). Men moet zich de vraag stellen welke resultaten meetbaar en essentieel zijn voor het succes van de organisatie op korte en lange termijn. Het gaat dan om het vermogen om via beleid en processen doelstellingen te bereiken die vanuit de politiek bepaald zijn.

Ga na in welke mate de verkeersdienst haar doelstellingen behaalt op het vlak van haar...

9.1. ...externe resultaten: *outputs* en *outcomes* in verhouding tot de doelstellingen.

Voorbeelden

- a) De mate waarin de verkeersveiligheidsdoelstellingen bereikt zijn (voor ongevallen: opgedeeld naar lichtgewonden, zwaargewonden en doden per vervoerswijze).
- b) Resultaten van benchlearning of vergelijkende leeractiviteiten.
- c) Kostprijsdoeltreffendheid (bijvoorbeeld infrastructuuraanpassingen tegen de laagst mogelijke prijs).
- d) Resultaten van verkeersveiligheidsinspecties of audits.

9.2 ...interne resultaten.

Voorbeelden

Resultaten op het vlak van management en innovatie

- a) Resultaten van partnerschappen en gemeenschappelijke activiteiten (bijvoorbeeld een betere communicatie met De Lijn door contact met een vaste contactpersoon).
- b) Het vermogen om de verschillende behoeften/vragen van de burgers tegen elkaar af te wegen en om alle belanghebbende tevreden te stellen (bijvoorbeeld door parkeer- en snelheidsproblemen samen op te vangen door parkeren op de weg toe te laten).
- c) Verbeteringen qua gebruik van informatietechnologie aantonen voor het beheer van interne kennis of voor interne en externe communicatie en netwerken (bijvoorbeeld het verwerven van nieuwe inzichten, op verschillende schaalniveaus, door het gebruik van een GIS).

Financiële resultaten

- a) De mate waarin budgetten en financiële doelstellingen bereikt zijn (bijvoorbeeld voor infrastructuurwerken, sensibiliserende acties of het aanwerven van externe adviesbureaus).
- b) Het vermogen om de financiële belangen van alle belanghebbenden tegen elkaar af te wegen en alle belanghebbenden tevreden te stellen (bijvoorbeeld bij de aanpassing van het parkeerbeleid in het centrum rekening houdend met de middenstand).

3.3 Toepassing CAF bij verkeersdienst Lommel

De zelfevaluatie met het CAF is uitgevoerd op de verkeersdienst van de stad Lommel. Deze dienst is onderdeel van de lokale politie van Lommel. Ze bestaat uit een tiental personen met de mobiliteitsambtenaar aan het hoofd. Doordat het verkeersveiligheidsbeleid vanuit de stad wordt uitgezet (en niet vanuit de politie) is er ook een nauwe samenwerking van de mobiliteitsambtenaar en de schepen die bevoegd is voor het domein Mobiliteit. Deze laatste staat dus uiteraard ook mee in voor het verkeersbeleid. In die zin kan hij ook als een leider beschouwd worden van het lokale verkeersbeleid.

Verder behandelt de verkeersdienst ook klachten omtrent verkeer, doen ze verkeerscontroles, geven begeleiding bij evenementen en infosessies (bijvoorbeeld aan scholen) over allerhande aspecten van het verkeer en dergelijke meer.

De relatie tussen de politie en de stad is iets anders dan in de meeste gemeenten het geval is, aangezien de mobiliteitsambtenaar ook de persoon is die de politie vertegenwoordigt. Verder is het nog belangrijk op te merken dat de mobiliteitsambtenaar zich het meest verdiept heeft in het domein mobiliteit en de verkeerskunde. De andere medewerkers van de verkeersdienst voeren voornamelijk operationele politietaken uit of doen eerder administratief werk.

3.3.1 Evaluatie

Voorafgaand aan de zelfevaluatie zijn er bij de voorstudie reeds enkele vragen gesteld die gerelateerd waren aan kwaliteitszorg. Hier is ook een uitleg gegeven wat kwaliteitszorg inhoudt en waar het naar streeft. Het gaat hier eerder om een korte introductie. In het proces van de zelfevaluatie is voor de zekerheid het begrip Integrale Kwaliteitszorg en de positionering van het CAF nogmaals toegelicht. Door een gebrek aan ervaring met CAF-opleidingen en 'know how' is er geen opleiding aan de evaluatie voorafgegaan. De voorstudie heeft per persoon drie tot vier uur in beslag genomen.

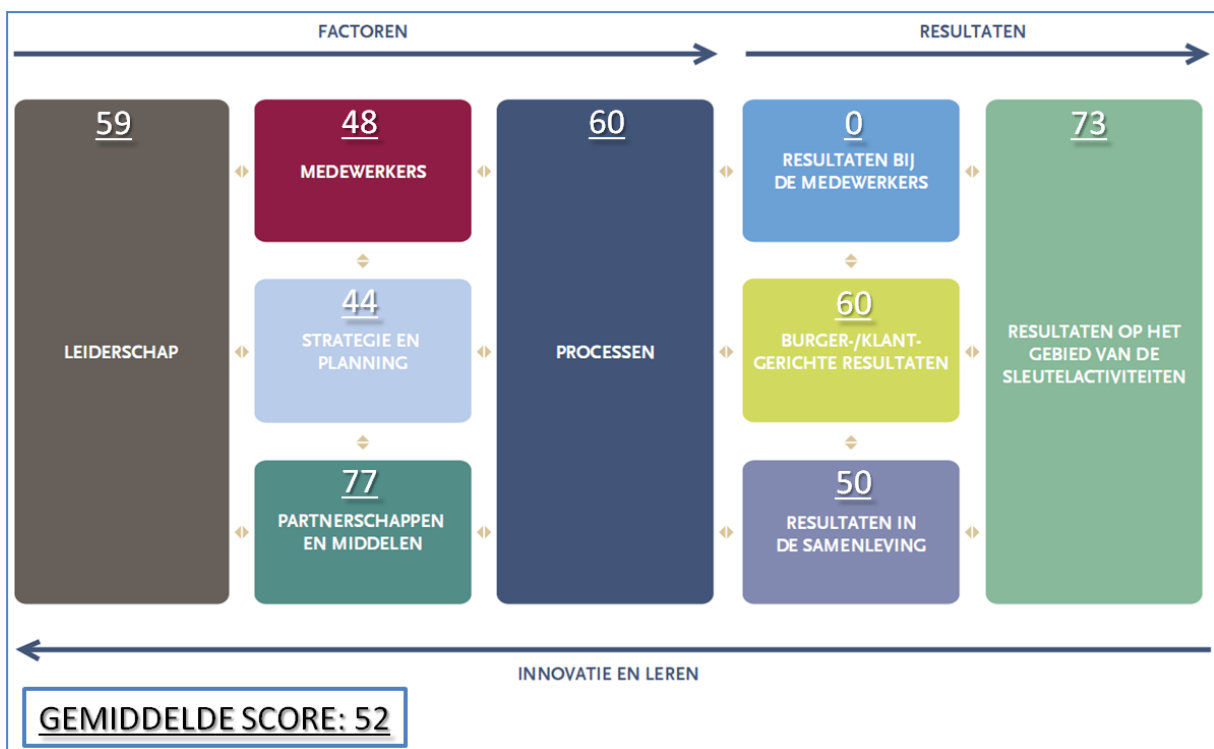
De evaluatiegroep die samengesteld is bestaat uit twee personen. Dit zijn de mobiliteitsambtenaar die aan het hoofd staat van de verkeersdienst en de schepen bevoegd voor Mobiliteit.

De evaluatie is gebeurd door vijf bijeenkomsten van drie tot vier uur. Er werd eerst individueel een evaluatie gemaakt van elk criterium. Dit hield in dat er door elke persoon enkele sterke en verbeterpunten geformuleerd werden. Bij de evaluatie is er gebruik gemaakt van de aangepaste handleiding die in de vorige paragraaf voorgesteld is. Nadat beide individuele evaluaties compleet waren, is er met een samenkomst in consensus een score toegekend en zijn er verschillende verbeteracties geformuleerd. De evaluatie is door de auteur van deze masterproef gemodereerd.

Deze evaluatie (zie Bijlage 2) heeft de *input* gevormd voor een actieplan, dat in de volgende paragraaf besproken wordt.

3.3.2 Actieplan

Het actieplan is een plan dat volgt uit de verbeteracties die zijn voorgesteld in de CAF-toepassing. Het uitvoeren van het plan zou moeten leiden tot een stap voorwaarts in het streven naar Integrale Kwaliteitszorg.



Figuur 12: Overzicht van de scores per criterium voor de verkeersdienst Lommel

Op Figuur 12 kan afgelezen worden welk criterium welke score heeft toegekend gekregen als gevolg van het uitvoeren van de CAF-evaluatie.

Wat betreft de factoren is er een gemiddeld resultaat van 58, hetgeen inhoudt dat er gemiddeld op het Plan-Do-Check-niveau wordt gewerkt. Concreet wilt dit zeggen dat de verkeersdienst voor vele van zijn factoren een bepaald plan of vastgelegde manier van werken heeft. Dit plan wordt meestal ook gevolgd en er wordt ook gecontroleerd of men dit plan goed uitvoert. Er wordt echter niet veel bijgestuurd en er is nauwelijks sprake van continue verbetering.

Op vlak van de resultaten is er een gemiddelde score van 46 vast te stellen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de resultaten bij de medewerkers een score van 0 toegekend krijgen omdat hier nog geen informatie van beschikbaar was op het moment dat de CAF-evaluatie uitgevoerd werd. Toch waren er reeds metingen verricht voor de aanvang van de evaluatie, maar de resultaten lieten nog op zich wachten. De score zal dus gegarandeerd wel stijgen wanneer deze informatie in rekening wordt gebracht. Wanneer deze resultaten niet in rekening worden gebracht, komt deze score gemiddeld op 61. Om de manier van werken van het CAF te respecteren wordt er voorlopig wel aangenomen dat er gewoonweg geen informatie beschikbaar was. De score van 46 geeft aan dat de resultaten gemiddeld een vlakke tendens aantonen en dat mogelijk sommige van de belangrijke doelstellingen behaald worden. Met de komst van meer informatie in het achterhoofd mag er wel gesteld worden dat er toch naar een positieve trend geneigd wordt.

Er zijn enkele verbeteracties naar voren geschoven bij de evaluatie die in een plan gegoten kunnen worden. Dit plan dient als hulpmiddel om een stap vooruit te nemen in het garanderen van kwaliteit. Er is getracht om de verbeteracties zo concreet mogelijk te formuleren, hetgeen niet altijd kan omdat sommige acties meer onderzoek nodig hebben. Ook kan de verkeersdienst bepalen of ze een bepaalde prioriteit wil stellen aan sommige verbeteracties. Al bij al vormen ze wel degelijke richtlijnen die de verkeersdienst een beter overzicht moet geven in de huidige stand van zaken en op welke vlakken er inspanningen geleverd moeten worden.

Criterion: Leiderschap

Voor het criterium leiderschap zijn er vijf verbeteracties geformuleerd.

LEIDERSCHAP	
Verbeteractie 1	Het aanwerven van een opvolger voor de huidige mobiliteitsambtenaar zodanig dat de kennisoverdracht geleidelijk en tegelijkertijd vlot kan gebeuren
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De huidige mobiliteitsambtenaar heeft veel kennis door ervaring. Deze kennis kan succesvol worden overgedragen mits er tijdig op zoek wordt gegaan naar een opvolger. Dit is bij voorkeur een persoon met een opleiding en/of ervaring in het mobiliteitsgebeuren.
Context en verbeterpunten	Het in stand houden van een verkeersdienst vraagt voor personen met de juiste kennis. Deze kennis is vanwege de politionele omgeving vaak meer gericht op het verkeer en dus op de praktijk. Bij het wegvallen van de huidige mobiliteitsambtenaar valt er een leemte die moeilijk opgevangen kan worden.
Te onderzoeken alternatieven	De vraag stelt zich mogelijk of dit een persoon moet zijn uit de politionele omgeving (zoals op dit moment het geval is) of iemand met een eerder verkeerskundige opleiding.
Verwacht resultaat	Een vloeiende overgang tijdens de wisseling van de mobiliteitsambtenaar, met de juiste persoon op de juiste plaats.

Verbeteractie 2	Het omzetten van de visie en het mobiliteitsbeleid naar een concreet stappentraject
Startpunt	Binnen 1 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners (alle actoren die in contact komen met de verkeersdienst)
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Er is in samenwerking met de partners reeds een visie opgesteld. Deze visie en het mobiliteitsbeleid kunnen aan de hand van een stappenplan meer inhoudelijke betekenis krijgen.
Context en verbeterpunten	De visie en het beleid van een verkeersdienst kan er altijd bij baten wanneer ze duidelijk gecommuniceerd wordt, zowel intern als extern.
Te onderzoeken alternatieven	Mogelijk kan dit via een digitaal (online) overzicht, zodanig dat toevoegingen of wijzigingen ten alle tijden gemaakt kunnen worden. Dit geeft tevens een beter overzicht in de huidige stand van zaken.

Verwacht resultaat	Duidelijker overzicht in de stappen die ondernomen moeten worden om de visie na te streven. Ook de communicatie naar externen kan beter verlopen wanneer deze een overzicht hebben van dit stappentraject.
--------------------	--

Verbeteractie 3	Initiatieven nemen om medewerkers meer te betrekken bij de verkeersdienst
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Medewerkers worden reeds goed begeleid in hun takenpakket aan de hand van regelmatige overlegmomenten.
Context en verbeterpunten	De medewerkers worden weinig betrokken bij het mobiliteitsbeleid. Dit vaak omdat hun scholing niet geheel overeenstemt met de context van het beleid. Toch kan een beter inzicht van de medewerkers in het beleid ook leiden tot een duidelijker persoonlijk doel. Dit vermijdt de huidige situaties die leiden tot uitspraken zoals: 'Is dit de taak voor iemand van de politie?'.
Te onderzoeken alternatieven	Alle mogelijkheden waarbij de medewerker nuttig betrokken kan worden, zodanig dat de verkeersdienst een geheel van collectief denkende collega's vormt.
Verwacht resultaat	Meer motivering bij de medewerkers en een integraal betere werking van de verkeersdienst.

Verbeteractie 4	Initiatieven overwegen die blijken uit innovatiemanagement
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Medewerkers worden reeds goed begeleid in hun takenpakket aan de hand van regelmatige overlegmomenten.
Context en verbeterpunten	Innovatiemanagement brengt werkmethodes uit een onverwachte hoek naar de werkvloer. Hiermee kunnen bepaalde denkpatronen en sleur doorbroken worden. Door dit te doen kunnen medewerkers meer motivering en inspiratie ondervinden tijdens het uitvoeren van een takenpakket. Mogelijk kan ook de schepen van Mobiliteit zijn ervaring met lezingen of workshops over innovatiemanagement overbrengen op de verkeersdienst tijdens contactmomenten. De mobiliteitsambtenaar kan deze op zijn beurt overbrengen aan de medewerkers van de dienst.

Te onderzoeken alternatieven	Innovatiemanagement biedt een breed gamma aan mogelijkheden. Het is aan de verkeersdienst zelf om te bepalen welke mogelijk interessant kunnen zijn. De politionele omgeving brengt mogelijk wat weerstand in dit soort initiatieven vanwege de soms eerder 'disciplinaire' omgeving. Toch moet er buiten deze patronen gedacht durven worden.
Verwacht resultaat	Meer motivering bij de medewerkers en een integraal betere werking van de verkeersdienst.

Verbeteractie 5	Een evaluatie van de verschillende overlegstructuren binnen de stad
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners (alle actoren die in contact komen met de verkeersdienst)
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Er is algemeen een goede overlegstructuur vast te stellen in de context van het Lommelse mobiliteitsgebeuren.
Context en verbeterpunten	Bepaalde overlegstructuren zijn verwaterd of functioneren niet optimaal (Bv. die met de AWV). Er dringt zich een nood aan evaluatie van de structuren op, zodanig dat knelpunten opgevangen kunnen worden. 'Wat kan de dienst doen om deze structuren te versterken?'
Te onderzoeken alternatieven	Structuren met een zwakke fundering moeten bij voorkeur opnieuw onderbouwd worden.
Verwacht resultaat	Een betere werking in de communicatie tussen de verkeersdienst en de verschillende partners, hetgeen tot algemeen betere en snellere resultaten kan leiden.

criterium: Strategie en planning

Op het vlak van strategie en planning kunnen er ook vijf acties gebeuren die tot een kwalitatief hogere dienstverlening leiden.

STRATEGIE EN PLANNING	
Verbeteractie 1	Mogelijkheden onderzoeken die leiden tot een beter inzicht in de burgerbehoeften
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Er zijn verschillende initiatieven (focusgroepen, klankbordgroepen,...) die trachten om de behoeften van de burger zo goed mogelijk in kaart te brengen.
Context en verbeterpunten	Het probleem doet zich voor dat vaak specifieke individuele behoeften worden vastgesteld. En dit vaak door eenzelfde groep individuen. Het resultaat is dat er een vertekend beeld is van de ware behoeften. Er moet bijgevolg gepoogd worden om methodes te vinden die het verkrijgen van het fragmentarisch resultaat tegengaan.
Te onderzoeken alternatieven	Methodes die behoeften van de bevolking zo juist mogelijk in kaart brengen, zodanig dat eenzijdige opvattingen hun juiste verhouding krijgen in het totaalbeeld.
Verwacht resultaat	Beter inspelen op de huidige en toekomstige behoeften van de bevolking.

Verbeteractie 2	Initiatieven invoeren die terugkoppeling tot stand brengen: 'Wat is er gebeurd met de resultaten?'
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst verzamelt informatie over bevolking.
Context en verbeterpunten	Informatie die verzameld wordt over de burger wordt weinig teruggekoppeld naar de bevolking. Door duidelijk te maken wat de verkeersdienst doet met de informatie en wat voor resultaten dit geeft, kan de bevolking beter inschatten wat de dienst voor hun betekent. Dit zal op zijn beurt leiden tot een meer tevreden bevolking. Verder kan dit ook tot in de toekomst tot uitgebreidere informatie leiden aangezien men weet hoe de informatie als input kan dienen.
Te onderzoeken alternatieven	Kanalen waarlangs terugkoppeling gericht gecommuniceerd kan worden. Bijvoorbeeld via een infoblad, een infosessie of via een internetpagina.

Verwacht resultaat	Meer inzicht bij de bevolking in de manier waarop de verkeersdienst de behoeften omzet in daden. Hetgeen ook tot een grotere tevredenheid leidt.
--------------------	--

Verbeteractie 3	De communicatie van de strategie naar de beleidsmakers verbeteren
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De mobiliteitsambtenaar heeft geregeld overleg met de schepen van Mobiliteit
Context en verbeterpunten	Ook de beleidsmakers hebben baat bij een beter inzicht in de strategie die de verkeersdienst volgt. Door dit te communiceren worden misverstanden voorkomen en kan het Lommelse stadsbestuur beter als een collectief orgaan functioneren.
Te onderzoeken alternatieven	In welke mate moet de strategie gecommuniceerd worden en op welke manier?
Verwacht resultaat	Efficiëntere werking van het stadsbestuur bij het nemen van beslissingen inzake verkeers(gerelateerde)kwesties

Verbeteractie 4	Het integreren van verkeersdossiers in de beheerssoftware (OLYMPOS)
Startpunt	Binnen 2-5 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Het feit dat het een nieuw softwaresysteem is, betekent dat er met een schone lei begonnen kan worden.
Context en verbeterpunten	Als voorbereiding op een nieuw softwaresysteem moet er onderzocht worden hoe de verkeersdossiers hierin invulling moeten krijgen.
Te onderzoeken alternatieven	Er moet nagedacht worden hoe de afstemming van deze dossiers in dit systeem moet gebeuren.
Verwacht resultaat	Integratie van de verkeersdossiers in de beheerssoftware, waardoor projecten financieel beter gemonitord kunnen worden.

Verbeteractie 5	Innovatie gebruiken om bestaande structuren te verbeteren
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	/
Context en verbeterpunten	Ook in het criterium strategie en planning is er ruimte voor innovatie. Bestaande structuren kunnen aan de hand van innovatieve werkwijzen bijgestuurd of heringericht worden.
Te onderzoeken alternatieven	Innovatieve methodes gebruiken om de processen te verbeteren
Verwacht resultaat	Efficiëntere werking en bijgevolg een betere dienstverlening door de verkeersdienst.

criterium: Medewerkers

Voor het criterium medewerkers zijn er twee verbeteracties geformuleerd.

MEDEWERKERS	
Verbeteractie 1	Bijkomende interne en externe vormingen inzake mobiliteit
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Er zijn reeds mogelijkheden voor de medewerkers om extra informatie te bekomen over het thema mobiliteit.
Context en verbeterpunten	Er is echter nog extra ondersteuning op het vlak van mobiliteitskennis nodig. Vanwege het politionele aspect wordt er op het vlak mobiliteit nog niet aangeworven. Dit moet in de toekomst veranderen wil men de dagelijkse mobiliteit goed blijven beheersen.
Te onderzoeken alternatieven	Wie aanwerven? Interne en/of externe expertise?
Verwacht resultaat	Meer expertise vanuit de verkeersdienst zodanig dat mobiliteitskwesaties goed aangepakt kunnen worden.

Verbeteractie 2	Invoeren van een systeem voor het permanent monitoren van de medewerkers-behoefden
Startpunt	Binnen 1-2 jaar
Belanghebbenden	Verkeersdienst
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Er is reeds een gewoonte voor het houden van functioneringsgesprekken van de mobiliteitsambtenaar met de medewerkers.
Context en verbeterpunten	Om een compleet beeld te krijgen van de interne menselijke noden kan een systeem van permanente behoeftenmonitoring hulp bieden.
Te onderzoeken alternatieven	Procedures die behoeften efficiënt in kaart kunnen brengen.
Verwacht resultaat	Betere interne werking en tevredenheid bij de medewerkers.

criterium: Partnerships en middelen

Er zijn vijf acties geformuleerd die de factor partnerships en middelen kunnen versterken.

PARTNERSHIPS EN MIDDELEN	
Verbeteractie 1	Bovenlokale contacten versterken
Startpunt	Binnen 1-5 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst doet reeds beroep op de provincie om bepaalde projecten te ondersteunen.
Context en verbeterpunten	Het verkeersgebeuren gebeurt in vele gemeenten tot aan de grenzen. Verder dan dat wordt er vaak niet gekeken. Toch overschrijdt verkeer en mobiliteit deze grenzen. Waarom werkt men dan niet altijd op dit niveau? De vraag stelt zich of er mogelijkheden zijn, die de samenwerking tussen de verschillende gemeenten bevorderen.
Te onderzoeken alternatieven	Samenwerking(sverbanden) met andere gemeenten (of de provincie/Vlaanderen/...).
Verwacht resultaat	Betere aanpak van bepaalde verkeerskwesaties doordat meerdere bestuursorganen werken aan de verschillende aspecten van het verkeer, zoals bijvoorbeeld verkeersveiligheid en bereikbaarheid.

Verbeteractie 2	Regelmatige evaluatie en bijsturing van de bestaande informatiekkanalen
Startpunt	Binnen 1 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst van Lommel stelt verschillende informatiekkanalen open om de burger in te lichten en geeft de burger de mogelijkheid om klachten, vragen en suggesties aan te geven.
Context en verbeterpunten	De vraag wordt niet gesteld hoe kwalitatief deze informatiekkanalen zijn voor het geven en verkrijgen van informatie. Een manier om deze informatiekkanalen te monitoren stelt de mogelijkheid open om de kanalen in kwestie bij te sturen indien nodig.
Te onderzoeken alternatieven	Procedures die behoeften efficiënt in kaart kunnen brengen.
Verwacht resultaat	Beter inzicht in de werking van de infokanalen met een betere dienstverlening als uiteindelijk resultaat.

Verbeteractie 3	Het oprichten van een verkeerscommissie
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	In wezen bestaat de verkeerscommissie al onder de naam 'werkgroep mobiliteit'.
Context en verbeterpunten	De verkeerscommissie heeft als opdracht om overleg te plegen, advies uit te brengen en initiatieven voor te stellen rond verkeer en mobiliteit in het algemeen en de verkeersveiligheid in het bijzonder.
Te onderzoeken alternatieven	Samenstelling van de commissie moet worden beredeneerd.
Verwacht resultaat	Een inspraakorgaan dat het stadsbestuur advies verleent over allerlei verkeerskundige kwesties die spelen binnen de gemeente.

Verbeteractie 4	Het aspect 'mobiliteit' op de Lommelse website beter structureren
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De website voorziet reeds in een kleine rubriek gewijd aan verkeer.
Context en verbeterpunten	Om voor de bevolking meer duidelijkheid te scheppen in de gang van zaken, is het aangewezen om het onderdeel 'mobiliteit' op de Lommelse website beter te structureren. Dit houdt ook in dat de informatie meer up-to-date gehouden wordt dan nu soms nog het geval is.
Te onderzoeken alternatieven	Hoeveelheid informatie, welke informatie, op welke manier de informatie voorstellen,...
Verwacht resultaat	Een duidelijker beeld voor de burger in het Lommelse mobiliteitsgebeuren, waardoor de burger eveneens een beter oordeel kan velen over de werking van de verkeersdienst.

Verbeteractie 5	De nood aan de aanschaf van een verkeersmodel onderzoeken
Startpunt	Binnen 1-2 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst beschikt over voldoende materiaal om tellingen en allerhande metingen uit te voeren.
Context en verbeterpunten	Verkeer vandaag de dag valt met meer middelen te beheersen dan voorheen. De aanschaf van een verkeersmodel kan mogelijkheden bieden die tot dusver een stuk meer arbeidsintensief waren. Bijvoorbeeld een dynamisch overzicht van de verkeersstromen kan pijnpunten blootstellen waar aanpassingen zich opdringen. Dit verbeterpunt komt ook ten goede van het criterium 'Management van de processen en de verandering'.
Te onderzoeken alternatieven	Is er een nood aan een verkeersmodel? Zo ja, welke zijn wenselijk?
Verwacht resultaat	Betere en snellere beslissingen kunnen nemen bij het beheren van de gemeentelijke mobiliteit.

criterium: Management van de processen en de verandering

Voor het management van de processen en de verandering is er één verbeteractie naar voren geschoven.

MANAGEMENT VAN DE PROCESSEN EN DE VERANDERING	
Verbeteractie 1	Het continu monitoren van de bestaande processen met het oog op verbetering en/of vereenvoudiging
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst gebruikt reeds enkele evaluatiemethoden die vanuit de politie worden gestuurd.
Context en verbeterpunten	Om de werking en bijgevolg de kwaliteit van de dienstverlening van de verkeersdienst te verbeteren is het aangewezen om evaluatie-instrumenten te gebruiken. Het gaat hier om stilstaan, zodanig dat men vooruit kan gaan. Dit is een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien vanwege een gebrek aan tijd, geld en motivatie. Het invoeren van een evaluatie, zoals bijvoorbeeld het CAF, kan de dienstverlening vooruit helpen doorheen de tijd.
Te onderzoeken alternatieven	Welke evaluatie-instrumenten zijn er beschikbaar en welke is daarvan een goed alternatief.
Verwacht resultaat	Goede evaluaties en bijsturing kunnen enkel leiden tot stappen voorwaarts in de kwaliteit van de dienstverlening.

Criterion: Resultaten bij de burger/klant

Er kan één verbeteractie geformuleerd worden voor dit criterium. Door de afwezigheid van resultaten zijn er geen verbeteracties geformuleerd voor het criterium 'resultaten bij de medewerkers'. Deze gegevens zijn echter wel verzameld, maar de analyse ervan zal pas duidelijkheid stellen in een periode na de CAF-evaluatie.

RESULTATEN BIJ DE BURGER/KLANT	
Verbeteractie 1	Het toespitsen van tevredenheidsmetingen bij de burger op de verkeersdienst
Startpunt	Binnen 1-3 jaar
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst kan uit verschillende bronnen de tevredenheid van de burger afleiden. Toch kan er niet met zekerheid gezegd worden in welke mate die geldig is voor de verkeersdienst, omdat de metingen op organisaties van een hoger schaalniveau uitgevoerd zijn (bijvoorbeeld bij de politie en over de hele gemeente).
Context en verbeterpunten	Bij toekomstige tevredenheidsmetingen moet onderzocht worden of de vraagstelling toegespitst kan worden op de verkeersdienst, zodanig dat meer accurate informatie voorhanden is en de dienst een beter beeld heeft waar ze aan toe is.
Te onderzoeken alternatieven	Tevredenheidsmetingen toegespitst op de verkeersdienst.
Verwacht resultaat	Een beter inzicht in het beeld dat de burger heeft over de verkeersdienst zodanig dat processen efficiënter bijgestuurd kunnen worden.

criterium: Resultaten in de samenleving

Ook voor resultaten in de samenleving is er een verbeteractie opgesteld.

RESULTATEN IN DE SAMENLEVING	
Verbeteractie 1	Systematisch verder werken aan de uitvoering van het verkeerskwaliteitsplan en het mobiliteitsplan
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	Er is een recent verkeerskwaliteitsplan en mobiliteitsplan. Deze vormen een goede input voor het verderwerken aan de algemene mobiliteitsomgeving van Lommel.
Context en verbeterpunten	Een groot deel van de Lommelaars heeft echter een negatieve perceptie over enkele gemeentelijke mobiliteitskwesties, zoals onder andere overdreven snelheid en voetgangersveiligheid. De nood dringt zich op aan deze topics verder te werken.
Te onderzoeken alternatieven	Welke acties zijn er nodig of moeten er zeker verdergezet worden om systematisch betere resultaten af te leveren inzake mobiliteit en verkeersveiligheid?
Verwacht resultaat	Betere resultaten op het vlak van mobiliteit en verkeersveiligheid, zodanig dat ook de burger zich beter kan voelen in de stad.

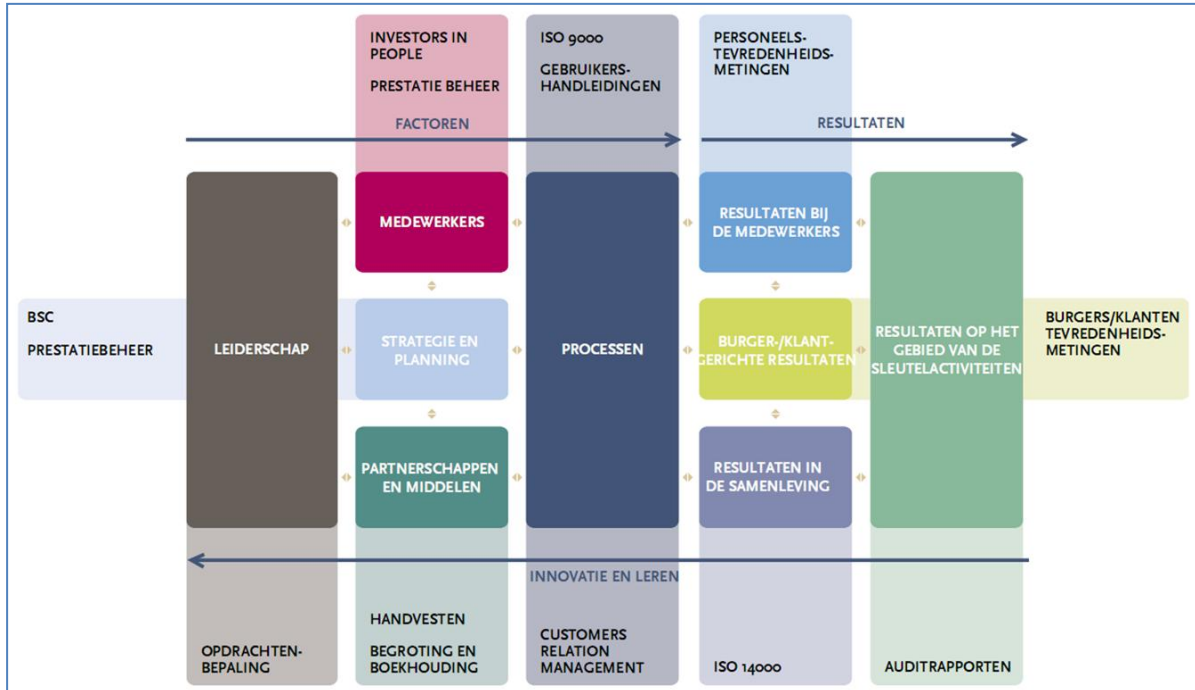
criterium: Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten

Er is één verbeteractie opgesteld die de resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten kan verbeteren.

RESULTATEN OP HET VLAK VAN DE SLEUTELACTIVITEITEN	
Verbeteractie 1	De relaties met bepaalde doelgroepen verbeteren door middel van structureel overleg.
Startpunt	Onmiddellijk
Belanghebbenden	Stad Lommel, Verkeersdienst, Burgers, Partners
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens evaluatie	De verkeersdienst is reeds bezig met het overleg met bepaalde doelgroepen zoals bijvoorbeeld de scholen.
Context en verbeterpunten	Bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld de middenstand, jeugdverenigingen en ondernemersverenigingen) zijn echter weinig betrokken bij de activiteiten van de verkeersdienst en kunnen baat hebben bij de dienstverlening. Het invoeren van een systematisch overleg met deze doelgroepen heeft een positieve werking langs beide kanten.
Te onderzoeken alternatieven	Bepaalde doelgroepen komen weinig aan bod. Er moet uitgeklaard worden welke dit zijn en op welke manier ze een betere relatie kunnen opbouwen met de verkeersdienst, door bijvoorbeeld het inplannen van een structureel overleg.
Verwacht resultaat	Betere resultaten op het vlak van mobiliteit en verkeersveiligheid, zodanig dat ook de burger zich beter kan voelen in de stad.

Verbetering verwezenlijken

Wanneer er nog onduidelijkheid bestaat over manieren waarop verbetering mogelijk is, kan er altijd nog beroep gedaan worden op andere kwaliteitsverbeteringsinstrumenten.



Figuur 13: Bestaande verbeterinitiatieven, gelinkt aan de criteria van het CAF-model (CAF Resource Centre, 2006)

Figuur 13 geeft een overzicht welke verbeteracties en initiatieven er reeds bestaan, in relatie met de criteria van het CAF-model. Moest de organisatie (verkeersdienst) dus nog meer informatie willen over het verbeteren van de verschillende facetten van hun dienst, kan ze altijd terugvallen op deze bestaande methoden. Dit is een verdienste van het CAF, het is een instrument dat complementair is met vele andere kwaliteitsmodellen en -technieken.

3.4 Nastudie: ervaring met het CAF-model

Om deze gevalstudie af te ronden is er een nastudie uitgevoerd. Er zijn enkele vragen gesteld aan de mobiliteitsambtenaar en de schepen van Mobiliteit omtrent hun ervaring met de zelfevaluatie. De vragen waren deels open en deels te beantwoorden op een zevenpuntschaal. De antwoorden op de zevenpuntschaal zijn aangeduid met een 'X'. Er zijn per antwoordtabel ook twee 'X'-en aanwezig; één vertegenwoordigt het antwoord van de mobiliteitsambtenaar terwijl de andere die van de schepen van Mobiliteit afspiegelt.

3.4.1 Bruikbaarheid van het CAF

Een eerste cluster van vragen handelde omtrent de bruikbaarheid van het zelfevaluatie-instrument.

'In welke mate vond u het CAF een bruikbaar instrument om het eigen verkeersveiligheidsbeleid in zijn geheel kwalitatief door te lichten?'

Zeer slecht	Slecht	Eerder Slecht	Neutraal	Eerder goed	Goed	Zeer goed
				X, X		

Beide deelnemers vonden de bruikbaarheid van het CAF om het verkeersveiligheidsbeleid te evalueren 'eerder goed'. Dit is een eerder positief resultaat ten opzichte van het neutrale antwoord.

Aan deze vraag zijn ook twee open vragen gekoppeld. De eerste luidde als volgt:

'Zou u het CAF gebruiken om het beleid systematisch¹⁹ te verbeteren?²⁰ Ja/nee, waarom?'

De mobiliteitsambtenaar zou het CAF niet direct gebruiken omdat veel evaluaties na elkaar tot chaos leiden. Het zou pas na een lange periode zijn dat hij het gebruik ervan opnieuw zou overwegen. Dit ook omdat het effect van verbeteracties enige tijd in beslag neemt en er bijgevolg ook genoeg tijd genomen moet worden om de resultaten ervan in te schatten. Er is wel voldoening genomen met de verbeterpunten die naar voren zijn geschoven.

De schepen zou het instrument overwegen indien er geen andere instrumenten zijn. Het CAF heeft volgens hem een groot struikelblok. Namelijk het feit dat het model op sommige vlakken te vaag blijft en waardoor er dus ruimte voor interpretatie mogelijk is.

Hierbij moet opgemerkt worden dat deze ervaringen mogelijk ook een gevolg zijn van het feit dat de deelnemers geen gerichte CAF-opleiding hebben genoten en het hebben moeten stellen met een uitleg van iemand die het CAF wel heeft bestudeerd maar geen echte expertise heeft inzake het model. Een opgeleide CAF-coördinator heeft hier waarschijnlijk de kennis om de vage aspecten uit te klaren.

¹⁹ Systematisch, in de zin van het CAF na een bepaalde periode opnieuw te gebruiken om de verkeersdienst door te lichten.

²⁰ Er wordt verondersteld dat er geen ander kwaliteitszorginstrument gebruikt wordt.

De tweede open vraag klonk als volgt:

'Zou u het actieplan dat resulteert uit de toepassing van het CAF in werking zetten om de verkeersdienst bij te sturen? Ja/nee, waarom?'

De mobiliteitsambtenaar zou het actieplan wel in werking zetten. Dit echter niet voor alle onderdelen die er aangehaald zijn omdat deze van mening is dat sommige aspecten nog te theoretisch zijn gebleven. Verder stelt ook dat de inbedding van de verkeersdienst in de politiestructuur beperkingen geeft op vlak van ruimte voor flexibiliteit.

De schepen is ook positief over het actieplan. Volgens hem zijn er terecht enkele pijnpunten aan de oppervlakte gebracht. Zijn mening is dat het actieplan een goed en duidelijk overzicht geeft van enkele te ondernemen acties, die zeker een bespreking en een strategie verdienen. Zo dient er volgens het actieplan meer werk gemaakt te worden van directe verkeerscommunicatie en ook over de personele invulling van deze dienst (naar opvolging toe). Ook het betrekken van de vele (politie)medewerkers in het mobiliteitsbeleid is een gegeven dat stilaan opstart maar terecht in het actieplan terugkomt. Hij stelt hierdoor dat deze zaken niet kunnen blijven liggen. De schepen sluit af met te stellen dat hoewel de problematiek voor een stuk geweten was, het CAF-model nuttig is geweest om dit andermaal te detecteren. 'Het actieplan is dus zeker een nuttig document'.

3.4.2 Bruikbaarheid handleiding

De bruikbaarheid van de aangepaste handleiding diende ook gepeild te worden. Daarom zijn er de onderstaande vragen gesteld.

'In welke mate vond u de handleiding een geschikt hulpmiddel bij het analyseren van de sterke en verbeterpunten van de verkeersdienst?'

Erg ongeschikt	Ongeschikt	Eerder ongeschikt	Neutraal	Eerder geschikt	Geschikt	Zeer geschikt
					X, X	

Beide deelnemers vonden de aangepaste handleiding een geschikt hulpmiddel bij het opmaken van de zelfevaluatie. Voor meer duidelijkheid hieromtrent is er ook een open vraag gesteld:

'Vond u de aangepaste handleiding (die voorzien was van meer gerichte voorbeelden voor de verkeersdienst) beter dan de algemene CAF-handleiding?'

Beide personen waren positief over de aangepaste handleiding. De schepen voegt eraan toe dat het zeker een nuttige oefening was om het CAF-model in die zin richting te

geven. Door de specifieke situatie van Lommel (verkeersdienst binnen politiestructuur) bleven sommige zaken (financiën, ...) echter moeilijk te beoordelen. Toch maakte de aangepaste handleiding het volgens hem makkelijker om bepaalde punten te beoordelen. Als eindoordeel stelt hij dat deze handleiding nog verder verfijnd kan worden, wanneer iemand uit het werkveld de punten onder de loep neemt.

3.4.3 Geschiktheid scoring

Een belangrijk onderdeel van het CAF vormt de scoring. De ervaring van de gebruikers met deze techniek hierdoor ook onderzocht.

'In welke mate vond u de techniek van scoring een goede manier om meer inzicht te krijgen in de stand van zaken?'

Zeer slecht	Slecht	Eerder Slecht	Neutraal	Eerder goed	Goed	Zeer goed
				X	X	

De techniek van scoring die het CAF gebruikt wordt eerder positief beoordeeld. Hoewel deze techniek op het eerste zicht niet geheel voor de hand liggend lijkt, neigt de ervaring ermee toch naar de positieve kant. De voorziening van de scoretabellen en de duidelijke beschrijving zijn hier mogelijk de positieve factoren.

3.4.4 Geleverde inspanning

Niet onbelangrijk is de gepercipieerde inspanning die gepaard ging met de zelfevaluatie. De volgende vragen dienden zich daarom aan:

'Hoe ondervond u de inspanning die er gedaan moest worden voor het gebruik van het CAF?'

Zeer moeizaam	Moeizaam	Eerder moeizaam	Neutraal	Eerder gemakkelijk	Gemakkelijk	Zeer gemakkelijk
		X		X		

Hoewel de ene deelnemer de nodige inspanning voor het uitvoeren van het CAF eerder als moeizaam ervaren heeft, heeft de andere dit eerder als gemakkelijk beleefd. Beide antwoorden zijn niet ver van het neutrale punt maar zijn gaan dus wel een tegengestelde richting uit.

Om een oordeel te kunnen geven omtrent de inspanning die de personen van de evaluatiegroep hebben moeten leveren, is de volgende vraag gesteld:

'Staat de inspanning/tijdsbesteding die het toepassen van het CAF vereist in verhouding tot het resultaat?'

De mobiliteitsambtenaar vond het gehele proces eerder tijdrovend. Hij stelt voor om de evaluatie best uit te voeren onder coördinatie met iemand die ervaring heeft met het CAF. Ook de schepen vond het een tijdsintensieve oefening en vraagt zich af of het proces niet in te korten is. Het proces zou zeker niet langer mogen duren dan het nu het geval was.

3.4.5 Persoonlijke ervaring

Ten laatste is er nog een vraag gesteld die peilt naar de persoonlijke ervaring van de twee gebruikers. De vraagstelling luidde als volgt:

'Wat was uw persoonlijke ervaring met de toepassing van het CAF?'

De mobiliteitsambtenaar heeft het proces van de CAF-toepassing eerder als moeizaam ervaren. Hij vermoedt hierbij dat een gebrek aan ervaring met het CAF een spelende factor is. Verder vindt hij het eerder negatief dat de beoordelingen die in het CAF voorkomen subjectief zijn. Er zijn echter ook positieve ervaringen. Zo vindt hij het goed dat er tijdens het verloop nagedacht en overlegd is geweest over bepaalde processen op de verkeersdienst. Dit zijn zaken die anders waarschijnlijk niet gebeurd zouden zijn.

Ook de schepen van Mobiliteit heeft bepaalde zaken vastgesteld. Het in vraag stellen van een organisatie is op zich altijd een erg goede oefening, stelt hij. Bepaalde processen verdienen het om tijdig te worden (her)bekeken. Hij ziet echter ook een pijnpunt in het CAF. Het probleem is dat het CAF-model dat een vrij algemeen model is, dat soms moeilijk toe te passen is op bepaalde processen binnen de Lommelse verkeersdienst.

4 Analyse

Na het uitvoeren van de gevalstudie is het tijd voor een analyse. Er kunnen enkele vaststellingen besproken worden.

4.1 Vergelijking voorstudie met CAF-resultaten

Tijdens de voorstudie van de gevalstudie in hoofdstuk 3 zijn er op voorhand enkele verbeterbare punten door de ogen van de mobiliteitsambtenaar en de schepen van Mobiliteit vastgelegd. De bedoeling hiervan was om te achterhalen of een zelfevaluatie aan de hand van het CAF deze punten kon blootleggen. De twee personen van de evaluatiegroep zijn tijdens de evaluatiesessies, die een maand later dan de voorstudie van start zijn gegaan, niet aan deze punten herinnerd. Tabel 5 geeft een overzicht van deze vaststellingen.

Tabel 5: Checklist resultaten voorstudie - CAF-evaluatie

Verbeterbare punten van het mobiliteitsbeleid	Uitgelicht door het CAF?	Referentie?
Externe communicatie (met de burger)	JA	<i>Verbeteracties 1 en 2 van het criterium Strategie en planning</i>
Kennis van het mobiliteitsbeleid is geconcentreerd op één persoon, waardoor er een leemte zou ontstaan als deze wegvalt	JA	<i>Verbeteractie 1 van het criterium Leiderschap, Verbeteractie 1 van het criterium Medewerkers</i>
Een toegespitste cel mobiliteit ontbreekt	NEE	///
Het mobiliteitsbeleid wordt nauwelijks geëvalueerd	JA	<i>Verbeteractie 5 van het criterium Leiderschap, Verbeteractie 2 van het criterium Medewerkers, Verbeteractie 2 van het criterium Partnerschappen en middelen, Verbeteractie 1 van het criterium Management van de processen en de verandering</i>
Stedelijke mobiliteits(gerelateerde)projecten worden weinig geëvalueerd	JA	<i>Verbeteractie 1 van het criterium Management van de processen en de verandering</i>

Er is vastgesteld dat vier van de vijf verbeterbare punten ook terug zijn gekomen tijdens de zelfevaluatie. Deze zijn namelijk ter verbetering geformuleerd in het actieplan. Het derde verbeterpunt ('een toegespitste cel mobiliteit ontbreekt') in Tabel 5 is niet echt doorgekomen in de CAF-evaluatie. Toch wil het niet zeggen dat dit volledig over het

hoofd is gezien. Het gaat hier om een zeer doortastende ingreep in de huidige werkstructuur van het Lommelse verkeersbeleid. Daardoor is het moeilijk te beoordelen of hier werkelijk een verbetering geleverd kan worden, zonder het (laten) uitvoeren van een studie. Omdat enkele verbeteracties inhouden dat er meer geëvalueerd moet worden, kan het zijn dat in de toekomst dit pijnpunt duidelijker naar voren zal komen.

Er kan gesteld worden dat het CAF een eerder goed resultaat heeft afgeleverd wat betreft het uitlichten van huidige pijnpunten. Daarnaast heeft het ook een goede zaak gedaan in het wijzen op de sterke punten van het huidige beleid. Omdat deze niet aangepast dienen te worden zijn deze echter minder naar voren gekomen. In Bijlage 2 zijn ze allemaal te overlopen.

4.2 Ervaring van de CAF-evaluatie

Wat betreft de ervaring van de gebruikers van het CAF is er ook een eerder positief resultaat vastgesteld. De gebruikers vonden het eindresultaat, zijnde het actieplan, een nuttig instrument voor de toekomst. Vele verbeterbare punten spelen in de hoofden van de medewerkers van de organisatie, maar zonder ze op papier te zetten wordt er vaak geen actie genomen om de processen te verbeteren. Dat op papier zetten is met het actieplan wel gebeurd en het is nu aan de verkeersdienst om te bepalen in welke mate ze dit willen gebruiken.

Ook de CAF-handleiding werd positief onthaald maar er is wel nog ruimte voor verbetering. Iemand van de organisatie zelf zou bijvoorbeeld de handleiding nog verder kunnen verfijnen, zodanig dat er meer gerichte voorbeelden gebruikt kunnen worden voor toekomstige evaluaties. Net zoals Stas (2005) aangeeft bij de toepassing van het CAF in een gevangenis, lijkt het sterk aangewezen om deze handleiding reeds op voorhand aan de organisatiecontext aan te passen. Het evalueren verloopt hierdoor vlotter en het abstractieniveau van de gehele oefening vermindert.

Dat abstractieniveau was wel een pijnpunt voor de gebruikers van het CAF in de gevalstudie van deze masterproef. Enkele zaken bleven theoretisch waardoor de bruikbaarheid hiervan beperkt achterblijft. Een goede voorbereiding, coördinatie van een CAF-expert en opleiding van de evaluatiegroep lijkt daarom ook sterk aangewezen. Dit vergroot en verlengt de CAF-operatie maar het geeft dan ook direct een beter eindresultaat.

De duur van de CAF-evaluatie blijft ook een opmerkelijk punt. De ervaring lijkt te zeggen dat de CAF-oefening zeker niet te lang aan mag blijven slepen. Snel werken wordt in Bouckaert et al. (2009) dan ook als een succesfactor aangeduid. Een goede voorbereiding van de verschillende stappen is bijgevolg ook zeker aangewezen.

De pijnpunten van de gevalstudie waren de tijdsduur en het abstractieniveau. Twee factoren die door de begeleiding van een opgeleide CAF-coördinator mogelijk teniet gedaan kunnen worden. Toch zijn er, ondanks de afwezigheid van een toegewijde coördinator, positieve resultaten opgebracht. In die zin heeft het CAF-model wel, zonder een financiële *input*, een vlam aangewakkerd die uitgedoofd leek te zijn in het Lommelse mobiliteitsbeleid.

4.3 Aftoetsing kritische succesfactoren

De CAF-evaluatie die in de gevalstudie besproken is, kan afgetoetst worden op de enkele kritische succesfactoren (KSF). Tabel 6 geeft een overzicht in de verschillende factoren die afgecheckt kunnen worden. De eerste vaststelling die gedaan kan worden is het verschil in complexiteit van de KSF die geformuleerd zijn door Excelmans (2001) en door Bouckaert et al. (2009).

Voor het beoordelen van de gevalstudie aan de hand van de KSF van Excelmans (2001) kwamen er verschillende beoordelingsproblemen naar boven. Zo was het soms moeilijk te bepalen of deze KSF aanwezig waren in de besproken toepassing, gezien in hoofdstuk 3. Het is moeilijk te beoordelen of er bijvoorbeeld omgegaan kan worden met verandering, of de cultuur IKZ-vriendelijk is en in welke mate het woord *deadlines* van toepassing is. De medewerkers zullen in eerste instantie niet vlug toegeven als één van deze KSF hun eigen organisatie negatief in het daglicht stelt. Ook zijn deze factoren niet makkelijk vast te stellen als externe persoon. Daarom zijn deze met een '?' aangegeven.

Dan zijn er de KSF die twijfelachtig zijn. Als eerste is er de 'keuze voor het juiste zelfevaluatiemodel'. Aangezien er voorheen geen ander zelfevaluatiemodel losgelaten is op het beleid, is het moeilijk te beoordelen of het CAF het juiste is. Er zijn enkele positieve resultaten uitgekomen maar er is geen overtuiging dat een ander zelfevaluatiemodel minder goed zou presteren voor de organisatie. Er kan opgemerkt worden dat niet elk subcriterium van toepassing was op de evaluatie van de

verkeersdienst. Zo is de verkeersdienst deels afhankelijk van de keuzes van de koepelorganisatie (zijnde de lokale politie van de stad Lommel) waarin ze fungeert wat betreft het gebouw waarin ze gevestigd is en het onderhoud ervan. Ook is ze niet verantwoordelijk voor het regelen van de financiën, zoals aangehaald door subcriterium 4.3 van het criterium 'Partnerschappen en middelen' (zie Bijlage 2). Ten tweede is er de 'samenstelling van de evaluatiegroep'. Voor een meer integrale werking is het waarschijnlijk aangewezen dat er nog één of twee extra medewerkers in de evaluatiegroep worden opgenomen. Deze personen zijn echter beperkt betrokken met het ware mobiliteitsbeleid, waardoor hun participatie deels in vraag gesteld kan worden. Ze hebben eveneens geen scholing inzake verkeerskunde genoten. De KSF 'communicatie' is de laatste twijfelachtige factor. Er is niet nagegaan of dit gecommuniceerd wordt naar de medewerkers, maar de gevalstudie is op het moment van schrijven zeer recentelijk afgerond waardoor er hier nog geen oordeel over geveld kan worden. Tot slot moet er uitgeklaard worden dat de tweede KSF als 'niet van toepassing' is geformuleerd omdat de organisatie de oefening niet met afgelijnde doelstellingen heeft uitgevoerd. De zelfevaluatie is deels vanuit deze masterproef in werking gezet.

Toch zijn niet alle KSF moeilijk of negatief te beoordelen. De organisatie (de verkeersdienst) lijkt eerder wel rijp voor een evaluatie. Zowel de mobiliteitsambtenaar als de schepen delen de mening dat er enkele pijnpunten zijn waarbij een evaluatie leerrijke resultaten kan opleveren. De factor leiderschap is ook eerder succesvol. De schepen en de mobiliteitsambtenaar, tegelijk twee leiders, stemden in met het uitvoeren van een zelfevaluatie. Doordat er sprake is van een kleine suborganisatie kan men stellen dat zowel het management als een medewerker heeft deelgenomen aan de evaluatie. Dit omdat de mobiliteitsambtenaar grotendeels de uitvoerende en bijsturende persoon is van de verkeersdienst. De KSF 'groepsconsensus' kan ook zeker positief aangevinkt worden. Dit omdat er een goede verstandhouding is tussen de ambtenaar en de schepen, die elk vanuit hun eigen standpunt durven aangeven wat een goede middenweg is bij de evaluatie van de criteria. Tot slot kan ook de factor steun van de politici met zekerheid opgenomen worden omdat de schepen volledig achter de uitvoering van de CAF-evaluatie stond. Het is hierdoor waarschijnlijk dat ook de andere schepenen de evaluatie op prijs stellen.

Al bij al zijn deze KSF eerder van toepassing op grotere organisaties en valt voor enkele succesfactoren een juiste uitspraak pas te formuleren na een aanzienlijke periode van totstandkoming van inzicht. Hierdoor is het beeld op 'succes' ook eerder negatief.

Tabel 6: Checklist van Kritische Succesfactoren van de gevalstudie

Kritische succesfactoren	
Excelmans (2001)	
1 De klaarheid of rijpheid van de organisatie	JA
2 Het bepalen, vertalen en behalen van de doelstellingen van de zelfanalyse	NVT
3 Keuze van het juiste zelfevaluatiemodel	TWIJFELACHTIG
4 Een IKZ-vriendelijke cultuur	?
5 Leiderschap	JA
6 Medewerkersparticipatie door participatief management	JA
7 De groepsconsensus	JA
8 Het opleggen van deadlines	?
9 Vorming, Training en Opleiding	NEE
10 De samenstelling van de zelfevaluatiegroep	TWIJFELACHTIG
11 Communicatie	TWIJFELACHTIG
12 Kunnen omgaan met verandering	?
13 Duidelijke taakverdeling en duidelijke taakomschrijving	NEE
14 Opvolging van de zelfevaluatie	?
15 De steun van politici	JA
Bouckaert et al. (2009)	
1 Volledige steun van het management	JA
2 Representatieve zelfevaluatiegroep samenstellen	TWIJFELACHTIG
3 Sterke communicatie over oefening en verbeteracties	TWIJFELACHTIG
4 Zelfevaluatiegroep goed informeren	JA
5 Snel werken	JA
6 Scores baseren op evidenties	JA
7 Een evaluatie dient uit te monden in geprioritiseerde verbeteracties	JA
8 Herhalen om vooruitgang te meten	?

In contrast met de KSF-lijst van Excelmans (2001) zijn die van Bouckaert et al. (2009) een stuk makkelijker te beoordelen. Er is slechts één factor waarover nog geen uitspraak te doen is. De factor 'herhalen' kan pas met zekerheid in de toekomst bepaald worden. Daarnaast zijn de tweede en derde succesfactoren twijfelachtig te beoordelen. Net zoals KSF 3 die van Excelmans (2001), is de samenstelling van de evaluatiegroep voor discussie vatbaar. Een sterke communicatie over de oefening is ook niet geheel duidelijk omdat de meest betrokken personen van het mobiliteitsbeleid de evaluatie uitgevoerd hebben en er bijgevolg nu niet met zekerheid kan worden vastgesteld of de resultaten ook naar de medewerkers gecommuniceerd worden. Dit omdat eerder al werd

aangegeven dat deze niet zo begaan zijn met het verkeersbeleid. Het lijkt wel aangewezen dat dit gedaan wordt.

De KSF van Excelmans (2001) zijn voor 33% behaald, bij die van Bouckaert et al. (2009) is er eerder sprake van een succesratio van 63%. De aanbevolen succesratio van 70-80% is daarmee niet direct gehaald. Meer duidelijkheid over de KSF doet deze cijfers mogelijk wel stijgen, maar evaluatie met een breder draagvlak kan wel aangewezen zijn naar de toekomst toe.

Samenvattend kan er gesteld worden dat het opvallend is dat het CAF, zonder de hulp van een gespecialiseerde CAF-coördinator, een actieplan als resultaat heeft gegeven dat erg in waardering wordt gesteld door de twee deelnemers van de evaluatiegroep. Ze gaven aan dat ze het wel degelijk een bruikbaar instrument vonden. Er is nu een document voorhanden waarin de verbeterbare punten zwart op wit staan. De verbeterbare punten, het aspect evaluatie en werken aan kwaliteit zijn omgezet van een abstracte materie naar een meer concreet en overzichtelijk tekstdocument. Het vormt voer tot discussie en er is een eerste aangrijpingspunt opgestart voor het werken aan kwaliteit.

4.4 Terugkoppeling met de literatuurstudie

Als laatste stelt zich de vraag hoe de gevalstudie zijn plaats heeft in de bevindingen van de literatuurstudie. Er is begonnen met het bespreken van kwaliteit. Kwaliteit is een concept dat zich rond de helft van de vorige eeuw sterk is beginnen profileren. Er is een groeiende nood aan producten en diensten van goede kwaliteit en die nood blijft tevens groeien. Na het opkomen van het streven naar kwaliteit in de private sector, is ook de publieke sector zich bewust geworden van het belang ervan. Het bereiken van kwaliteit in een organisatie is hierdoor een uitdaging die aangegaan moet worden.

De concepten rond kwaliteit vullen elkaar aan en moeten in hun geheel gezien worden. Kwaliteit kan bereikt worden door te werken in een continue cyclus (cfr. Deming). Een cyclus die begint bij het vaststellen van een probleem. Dit probleem kan zich op verschillende lagen van de organisatie bevinden (cfr. Ishikawa). Dit maakt dat een kwaliteitsanalyse zich ook op elk niveau van de organisatie moet toespitsen. En dit gaat van menselijk tot niet-menselijk kapitaal. De cyclus gaat verder met het plannen van verbetering waaruit er vervolgens een actie tot stand komt. Het is een cyclus die bestaat

uit een proces van continue analyse en bijsturing. Het bijhouden van de kwalitatieve stand van zaken helpt voortijdig problemen op te lossen die anders grotere effecten zouden hebben. Kwalitatieve en kwantitatieve (cfr. Shewhart) metingen vormen daarom een belangrijke *input* voor een succesvol kwaliteitsstreven.

Een publieke organisatie is van oorsprong niet altijd op de hoogte van deze werking. Het is een concept waarover nagedacht moet worden en dat enige tijd nodig heeft om zich in het gedachtegoed in te werken. Een kwaliteitsmodel is niet vanzelfsprekend op maat van een organisatie. Daarom zijn er verschillende modellen ontwikkeld die een kaderwerk vormen waarin de organisatie zijn eigen structuur kan inpassen. Het Common Assessment Framework is zo een kaderwerk. Aan de hand van een set van criteria dient de organisatie na te gaan waar er gaten zijn in de onderliggende kwaliteitswerking. Aan de hand van evidenties wordt duidelijk hoe kleine en grote problemen een bedreiging vormen in het afleveren van kwaliteit aan de burger.

Om na te gaan hoe dit kaderwerk op een lokaal verkeersveiligheidsbeleid toegepast kan worden is er een gevalstudie uitgevoerd. Deze gevalstudie heeft aangetoond dat de pijnpunten van een kleine organisatie, die bezig is met het lokale mobiliteitsbeleid, blootgelegd kunnen worden. Toch kan er naar de toekomst toe aangeraden worden dat het beroep doen op een gespecialiseerde CAF-coördinator een beter eindresultaat oplevert. Hierdoor kunnen de struikelblokken 'tijdsduur van de evaluatie' en 'abstractieniveau van bepaalde criteria' aangepakt worden. Ook is het belangrijk om op voorhand de tijd te nemen om de handleiding van het CAF te vertalen naar de eigen context. Het evaluatieproces hoeft geen emotionele procedure te zijn. Mits de juiste aanpak van de organisatie vormt het een sociaal gebeuren waarin het collectief gedachtegoed omtrent kwaliteit naar een hoger niveau getild kan worden. Het is een wisselwerking tussen verschillende medewerkers waarin continue communicatie over sterke en verbeterbare punten een gedachteverruimend effect heeft. In de praktijkobservatie (zie 2.6.3) van de toepassing van het CAF bij het OCMW te Grobbendonk werd de CAF-evaluatie feestelijk afgesloten.

Vele sterktes en zwaktes van het CAF, zoals aangegeven in Tormans et al. (2009), zijn in de gevalstudie ook duidelijk naar voren gekomen. Op vlak van sterke punten is er inderdaad naar voren gekomen dat de zelfbeoordeling de inzichten heeft verhoogd. Naast inzichten over verbeterbare punten in de organisatie is er ook een inzicht over

oplossingen gekomen. Oplossingen onder andere in de vorm van monitoring- en bijsturingssystemen. Eveneens is het goed dat het CAF aandacht heeft getoond voor zowel de aanpak van het beleid als de resultaten die er zijn afgeleverd. Dit vermijdt de eenzijdige visie op kwaliteit, zoals die van organisaties vroeger. Verder is het CAF zeker een goede introductie met kwaliteitssystemen geweest. Het kaderwerk toont ook aan hoe evaluatie het niveau van een checklist kan overstijgen. Tot slot kan er gesteld worden dat de lage instapkosten in de gevalstudie zeker een voordeel waren. Ondanks dat er geen kwaliteitscoördinator aangesteld is, zijn er toch bruikbare eindresultaten opgeleverd. Bovendien was het niet nodig om het model aan te kopen, mits het gratis voorzien is via het internet.

In de gevalstudie is er als zwak punt naar voren gekomen dat zelfevaluatie een complexe oefening kan zijn. Dit probleem had mogelijk verholpen kunnen zijn wanneer de evaluatiegroep genoten had van een diepgaandere opleiding inzake kwaliteitszorg. Hoewel de methode van scoring geen groot probleem vormde tijdens de uitvoering is een zwak punt ervan dat het minder robuust onderbouwd is. Dit betekent dat de aanwezigheid van andere personen in de evaluatiegroep waarschijnlijk een andere score van de criteria tot stand zouden brengen. Er is hierdoor ruimte voor interpretatie en het is daarom nodig om het eindresultaat in zijn relativiteit te benaderen.

Het CAF heeft aangetoond dat het model in staat is om de theoretische concepten van kwaliteit om te zetten in de praktijk. Er zijn tevens weinig aanpassingen aan het model nodig. Bovendien toont het model ook de nodige flexibiliteit om eigen aanpassingen aan het model toe te kennen. Zo was in de gevalstudie niet elk subcriteria ten volle van toepassing op de organisatie in kwestie (bijvoorbeeld 'het beheren van financiën'). Dit zijn kleine problemen die in het model weggecijferd kunnen worden. Het is dan enkel nodig om dit ook te nuanceren in het eindresultaat. De aanwezigheid van een expert inzake het CAF kan deze opmerking vermoedelijk nog beter opvangen.

Het Common Assessment Framework vormt een toegankelijke inleiding in de wereld van kwaliteitszorg en stelt zich complementair op ten opzichte van andere kwaliteitsinstrumenten.

5 Besluit

Het onderzoeken van het CAF in de literatuur en in de gevalstudie stelt de mogelijkheid om enkele conclusies te formuleren.

5.1 Conclusies

In deze masterproef is er getracht een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag met behulp van vijf bijbehorende deelvragen. Deze deelvragen dienen als ondersteuning voor het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

De eerste deelvraag gaat na welke rol IKZ in de publieke sector speelt en welke ondersteunende modellen en instrumenten hiervoor beschikbaar zijn. De literatuur heeft hier aangetoond dat IKZ een steeds belangrijkere functie speelt in het dagelijks gebeuren van de publieke organisaties. Men heeft geleerd dat de burger meer dan ooit als een klant moet behandeld worden en dat een publieke organisatie gelijkaardig aan een private organisatie kwaliteit moet trachten na te streven. Daarbij kunnen ze beroep doen op de bestaande concepten en modellen rondom kwaliteitszorg. Er zijn verschillende instrumenten voorhanden zoals het EFQM-model en de Balanced Scorecard. Toch springt het CAF-model het meest in het oog doordat het specifiek toegewijd is aan de publieke sector. Het CAF is gekend om zijn relatieve gebruiksvriendelijkheid en kostenloosheid. Daarom lijkt dit model ook het meest interessant om op verder te werken.

De tweede deelvraag doelt erop verder uit te zoeken wat het CAF-model inhoudt. Ook hier biedt de literatuurstudie een antwoord. Het CAF is een model voor zelfevaluatie dat qua structuur gebaseerd is op het EFQM-model. Het benadert de organisatie aan de hand van negen verschillende criteria, waarvan vijf gericht zijn op de factoren van de organisatie en vier gericht op de resultaten. Deze verschillende criteria zijn elk op hun beurt verder onderverdeeld in subcriteria. Het evalueren van deze subcriteria met behulp van een evaluatiegroep, bestaande uit medewerkers van de organisatie, geeft een eindoordeel over de sterke en verbeterbare punten van de organisatie.

De derde deelvraag onderzoekt welke aspecten het kwaliteitsniveau bepalen van het verkeersveiligheidsbeleid. Deze vraag kan het best beantwoord worden uitgaande van het CAF. Het is de wisselwerking tussen de leidinggevenden (zowel ambtenaren als politici), de medewerkers, de externe partners, de burgers, de werkprocessen, de inzet

van middelen en de monitoring en bijsturing van de resultaten die het kwalitatief outputniveau bepaalt. In de interviews van de voorstudie zijn ook verschillende factoren aangehaald die volgens ervaren mobiliteitsambtenaren belangrijk worden geacht, zoals bijvoorbeeld een sterke interne en externe communicatie, de aanwezigheid van een visie en de opvolging van het beleid. Het is moeilijk om hier een éénduidig antwoord te formuleren aangezien in iedere gemeente de accenten van het beleid anders zullen liggen.

De vierde deelvraag gaat na op welke manier het CAF kan worden toegepast op het lokaal verkeersveiligheidsbeleid. Het antwoord hierop blijkt uit de gevalstudie. Deze gevalstudie resulteerde in verschillende leerrijke ervaringen. Zo is gebleken dat het uitvoeren van een CAF-evaluatie een onderneming is, die met genoeg wilskracht gemakkelijk op poten te zetten is. Het informeren van de verschillende deelnemers van de evaluatiegroep over Integrale Kwaliteitszorg is wel een belangrijk punt. Door dit te doen hebben de medewerkers niet alleen een idee waar het om gaat maar kunnen ze in de toekomst ook verder werken vanuit deze kennis. Het is in deze gevalstudie ook gebleken dat het zeker aangeraden is om beroep te doen op een (externe) expert inzake het CAF-model of een medewerker die een grondige scholing heeft gehad in het leiden van een CAF-evaluatie. Dit zal resulteren in een vlottere en efficiëntere werking van de evaluatie. Ook zal hierdoor de dreiging dat bepaalde aspecten voor de evaluerende medewerkers te theoretisch en abstract blijven afnemen. Nog een reden om een coördinator te in te zetten is om zeker te zijn dat de kritische succesfactoren van de CAF-evaluatie behaald worden. Toch is de aanwezigheid van een opgeleid coördinator geen absolute vereiste, zo blijkt. In de gevalstudie is er zonder coördinator toch een output tot stand gekomen die bruikbare resultaten gaf. Het is uiteraard wel nodig om voldoende geïnformeerd te zijn over het CAF. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het CAF een vlot te hanteren evaluatiemodel is dat met voldoende inzet goed op een lokale verkeers- of mobiliteitsdienst te gebruiken is. Het CAF-model kan zelfs dienen om een eerste voeling te krijgen met Integrale Kwaliteitszorg.

De laatste deelvraag wijdt zich toe aan hoe het CAF-model bijgestuurd kan worden om de toepasbaarheid ervan op het lokaal verkeersveiligheidsbeleid te optimaliseren. Ook dit is naar voren gekomen in de gevalstudie. Het CAF-model is voorzien van een algemene handleiding. Dit is het aangrijpingspunt om het model bij te sturen op maat van de lokale verkeerscontext. Door de algemene voorbeelden uit de handleiding reeds op voorhand

aan te passen naar specifiekere lokale verkeersvoorbeelden, is een optimaler begeleidingsdocument verwezenlijkt. In de gevalstudie van Lommel zorgde dit ervoor dat de deelnemers van de evaluatiegroep vlot specifieke voorbeelden konden bedenken voor de evaluatie van de verkeersdienst. Net zoals Stas (2005) stelt in zijn eindverhandeling, lijkt het ook vanuit deze gevalstudie sterk aangeraden om deze actie te ondernemen wanneer men het CAF gaat toepassen bij een organisatie met een specifieke context.

Ten laatste kan er een finaal antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag: "In welke mate is het CAF geschikt als instrument voor Integrale Kwaliteitszorg om het lokale verkeersveiligheidsbeleid te ondersteunen?"

Er is gebleken dat het CAF voldoende geschikt is om een lokaal verkeersveiligheidsbeleid te evalueren en een aanzet te geven tot bijsturing. Zelfs zonder de aanwezigheid van een gespecialiseerde CAF-coördinator is het CAF in staat om de sterke en voor verbetering vatbare punten bloot te leggen. Om een optimale werking te garanderen zijn er twee aspecten die aangeraden worden. Dit is ten eerste de aanstelling van een CAF-coördinator voor het begeleiden van de zelfevaluatie en ten tweede de aanpassing van de CAF-handleiding naar de lokale verkeerscontext. Deze twee aspecten zullen ervoor zorgen dat de CAF-evaluatie eerder succesvol wordt uitgevoerd.

Maar het CAF gaat verder dan dit. Het kaderwerk is in staat een eerste gewaarwording te geven aan een lokale verkeersdienst die nog nooit gewerkt heeft omtrent Integrale Kwaliteitszorg. Dit maakt dat de dienst in zijn geheel beter bewust wordt van wat de meerwaarde is van werken aan kwaliteit. Voor de evaluatiegroep is het ook belangrijk dat het evaluatieproces een sociaal gebeuren is, waarbij de wisseling van elkaars mening de eigen gedachten kan verruimen. Verder is het CAF zeer complementair met andere kwaliteitsmodellen. Wanneer de zelfevaluatie als resultaat aangeeft dat bepaalde criteria relatief slechte scores behalen, dan kan men voor die criteria beroep doen op kwaliteitsmodellen die meer toegewijd zijn aan die materie. Voorts kan de verkeersdienst indien gewenst na verloop van tijd vlotter overstappen naar een uitgebreider evaluatiemodel, zoals bijvoorbeeld dat van het EFQM, dankzij eerdere ervaring met het CAF. Een laatste troef van het CAF is dat men aan *benchlearning* kan gaan doen met andere verkeers- en mobiliteitsdiensten. Dit kan dan resulteren in de verdere ontwikkeling en ontplooiing van de dienst.

Voor het mobiliteitsbeleid in de lokale Vlaamse context is dit goed nieuws. Het CAF is een instrument dat de mobiliteitsdiensten in Vlaanderen kunnen gebruiken voor het verbeteren van hun dienstverlening. Het is niet verstandig om nu te stellen dat het streven naar kwaliteitszorg een doel op zich moet worden. Het gebruik van een model moet altijd een hulpmiddel blijven om het eigen beleid verder te verbeteren. De organisatie moet zich goed voelen bij het model. Hierbij is het CAF slechts één van de verschillende technieken die voorhanden zijn om kwaliteit integraal te benaderen. De leidinggevenden moeten uitzoeken hoe het werken aan kwaliteit evenwichtig binnen de organisatie ingepast kan worden.

5.2 Beleidsadvies en toekomstig onderzoek

Indien men het CAF wil toepassen dan moet men rekening houden met de valkuilen die ermee gepaard gaan. Zo is het nodig om een goede voorbereiding te maken en moet men trachten ervoor te zorgen dat het evaluatieproces zijn kracht niet verliest. Dat houdt in dat de begeleiding voldoende ondersteunend moet optreden en moet proberen het onderwerp boeiend te houden. Toch moet men ook inzien dat het CAF een aantrekkelijke toegangspoort is naar de wereld van Integrale Kwaliteitszorg. De gebruiksvriendelijkheid van het model maakt dat het een goed vertrekpunt is voor de verdere kwaliteitsloopbaan van de organisatie.

Naar de toekomst toe is er nog veel ruimte voor verder onderzoek. Zo is de gevalstudie slechts één van weinigen in dezelfde context. Wat geeft bijvoorbeeld de toepassing van het CAF bij een andere mobiliteitsdienst als resultaat? Verder is het CAF niet zaligmakend en kan er onderzocht worden of er eventueel een geheel toegewijd instrument ontwikkeld kan worden voor het evalueren en bijsturen van het lokaal verkeersveiligheidsbeleid. Hierbij kan deze masterproef echter al een goede indicatie geven welke aspecten in rekening gebracht moeten worden. Tot slot kan het interessant zijn om uit te zoeken wat de kritische succesfactoren zijn op het vlak van kwaliteit bij gemeenten die een vooraanstaand verkeersveiligheidsbeleid voeren.

5.3 Eigen leerproces

Ook ikzelf heb doorheen de realisatie van deze masterproef veel inzichten verworven. Zo heb ik mezelf verder kunnen verdiepen in het concept Integrale Kwaliteitszorg. Iets waar ik in de bachelorjaren Verkeerskunde reeds over geleerd had maar lang niet zo grondig begreep. Dankzij het bestuderen van verschillende literaire werken over

kwaliteitsmanagement heb ik ook een helderder idee kunnen vormen over de werking van organisaties. Verder was het ook een leerproces over omgaan met mensen. Het uitvoeren van een CAF-evaluatie vergde voor mezelf veel inspanning in het maken van afspraken met verschillende ambtenaren en het omgaan met onvoorziene omstandigheden. Dit en dergelijke meer zijn allemaal aspecten die ik in mijn toekomstige loopbaan ongetwijfeld meer zal tegenkomen. Het eindresultaat in de vorm van deze eindverhandeling geeft een gevoel van voldoening.

Bibliografie

Agentschap Infrastructuur. (2006). *Jaarverslag 2005-2006*. Brussel: Agentschap Infrastructuur.

Balanced Scorecard Institute. (2010). *Balanced Scorecard Institute*. Opgeroepen op oktober 27, 2010, van Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org/>

Balanced Scorecard Institute. (2010). *What is the Balanced Scorecard?* Opgeroepen op december 28, 2010, van Balanced Scorecard: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Belgisch Instituut Voor de Verkeersveiligheid. (2009). *Verkeersveiligheid in het Vlaams Gewest*. Brussel: P. Derweduwen.

Bouckaert, G., Van Roosbroek, S., Vervaet, C., & Demuzere, S. (2009). *Werken aan kwaliteit*. Brugge: Uitgeverij Vanden Broele.

Bron, J. (1998). *Het verkopen van diensten: 20 vragen en antwoorden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

CAF Resource Centre. (2006). *Het Common Assessment Framework: De organisatie verbeteren door zelfevaluatie*. Maastricht: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*. Berlijn, Duitsland: Blackwell Publishing.

Department for Transport. (2009). *Advice about Local Road Safety Strategies*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Department for Transport.

European Foundation for Quality Management. (2010). *The EFQM Excellence Model*. Opgeroepen op oktober 27, 2010, van EFQM: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>

Excelmans, P. (2004). *Het Common Assessment Framework: een onderzoek naar de kritische succesfactoren voor het succesvol gebruik van het model*. Gent: Hogeschool Gent.

Gaster, L., & Squires, A. (2003). *Providing Quality in the Public Sector*. Philadelphia: Open University Press.

Goethals, P., Wieme, U., Bols, J., Rousseau, D., De Pauw, N., Meirlaen, J., et al. (2000). Kwaliteitszorg van geautomatiseerde meetstations voor 'on-line' kwaliteitsmonitoring van oppervlaktewater. @wel 6 , 9.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness Essentials.

Hoyle, D. (2007). *Quality: management essentials*. Oxford, Engeland: Butterworth-Heinemann.

ISO. (2010). *About ISO*. Opgeroepen op december 18, 2010, van ISO: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Kanji, G. K. (1991). Total quality management: the second industrial revolution. *Total Quality Management* , 3-12.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Miermans, W. (2005). INTEGRALE KWALITEITSZORG (IKZ) en GEMEENTELIJK VERKEERSBELEID. *Cursus Verkeerskunde II* . Diepenbeek.

Miermans, W., Zuallaert, J., Boon, W., Donne, V., & Willems, J. (2001). *Mobiliteit & kwaliteit*. Vlaamse Stichting Verkeerskunde: Mechelen.

Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector*. Buckingham: Open University Press.

Pedlar, N. (1990). *The Imported Pioneers: Westerners who helped build modern Japan*. Sandgate, Folkestone, Kent: Japan Library.

Polders, E. (2010). *Analyse van het gemeentelijk mobiliteitsbeleid*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

PORTAL. (2003). *Benchmarking and Quality Management in Public Transport*. EU: PORTAL.

Public Quality. (2010a). *Benchmarken*. Opgeroepen op december 29, 2010, van Public Quality:

http://www.publicquality.be/pubqual/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=84

Public Quality. (2008). *CAF 2006 Het Zelf-evaluatiekader voor Overheidsdiensten*. Brussel: Leroy J.

Public Quality. (2010). *Het Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten of Common Assessment Framework*. Opgeroepen op november 3, 2010, van Public Quality:

http://www.publicquality.be/pubqual/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=48&lang=2

Public Quality. (2010b). *Het Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten of Common Assessment Framework*. Opgeroepen op december 3, 2010, van Public Quality:

http://www.publicquality.be/pubqual/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=48&lang=2

Public Quality. (2011). *Lijst goede praktijken*. Opgeroepen op januari 10, 2011, van Public Quality:

http://www.publicquality.be/pubqual/joomla/index.php?option=com_wrapper&Itemid=103

Smolny, W. (2000). Post-war Growth, Productivity Convergence and Reconstruction. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 62, 5, 589-606.

Staes, P., & Bulaceanu, S. (2008). CAF for Starters. *CAF Centre 5QC* (p. 25). Parijs: CAF Resource Centre.

Stas, L. (2005). *Operationalisering van een kwaliteitsmodel voor een Belgische gevangenis*. Gent: Universiteit Gent.

Stringham, S. H. (2004). Does Quality Work In The Public Sector? *Public Administration and Management: An Interactive Journal* 9 (3) , 182-211.

Thijs, N., & Bouckaert, G. (2007). *Kwaliteit in beweging*. Brugge: Uitgeverij Vanden Broele.

Tormans, H., Brijs, T., Janssens, D., & Wets, G. (2009). *Ontwikkeling van een instrument ter ondersteuning van lokaal verkeersveiligheidsbeleid*. Diepenbeek: Steunpunt Mobiliteit & Openbare Werken.

Van Dale. (2010). *Woordenboek*. Opgeroepen op december 9, 2010, van Van Dale: <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=mobiliteit>

Van Roosbroeck, S., & Bouckaert, G. (2009). *Het gebruik en niet-gebruik van kwaliteitsmanagementtechnieken in de Vlaamse lokale besturen*. Vlaanderen: Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007-2011.

Van Roosbroek, S. (2009). *De managementcirkel*. Vlaanderen: Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek.

Van Vlierden, K., Miermans, W., & Zuallaert, J. (2003). *Gemeentelijk mobiliteitsbeleid: beter bestuur verhoogt de slaagkans*. Vlaanderen: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Leefmilieu en Infrastructuur en Administratie Wegen en Verkeer.

Vinni, R. (2007). Total quality management and paradigms of public administration. *International Public Management Review* , Volume 8 Issue 1 pp.103-131.

Vlaams Ministerie van Bestuurszaken. (2009). *Omzendbrief OCMW-decreet*. Brussel: Vlaams Ministerie van Bestuurszaken.

Vlaams Parlement. (2005, mei 26). Ontwerp van gemeentedecreet. *Zitting 2004-2005*. Brussel, België.

Wegman, F., Lynam, D., & Nilsson, G. (2004). *SUNflower: a comparative study of the developments of road safety in Sweden, the United Kingdom, and the Netherlands*. Leidschendam, Nederland: SWOV.

Lijst van figuren

Figuur 1: Blokschema onderzoeksopzet	- 19 -
Figuur 2: Kwaliteitslus op het niveau van het openbaar vervoerssysteem (PORTAL, 2003)	- 24 -
Figuur 3: Evolutie van het kwaliteitsmanagement (Thijs & Bouckaert, 2007).....	- 28 -
Figuur 4: De Deming-cirkel (Bouckaert et al. (2009) en eigen bewerking)	- 34 -
Figuur 5: Voorbeeld van een Fishbone-diagram (Bouckaert et al. (2009) en eigen bewerking)	- 36 -
Figuur 6: Voorbeeld van een controlekaart van een meetstation voor de kwaliteitsmonitoring van oppervlaktewater (Goethals, et al., 2000)	- 38 -
Figuur 7: Het ISO 9001:2008-model (Bouckaert et al. (2009)).....	- 43 -
Figuur 8: Het BSC-model (Balanced Scorecard Institute (2010))	- 47 -
Figuur 9: Het EFQM-model (Bouckaert et al. (2009))	- 51 -
Figuur 10: Structuur van het CAF-model (CAF Resource Centre, 2006)	- 55 -
Figuur 11: Screenshot uit de originele CAF-handleiding ter illustratie	- 76 -
Figuur 12: Overzicht van de scores per criterium voor de verkeersdienst Lommel....	- 93 -
Figuur 13: Bestaande verbeterinitiatieven, gelinkt aan de criteria van het CAF-model (CAF Resource Centre, 2006)	- 109 -

Lijst van tabellen

Tabel 1: De 14 richtlijnen van Deming (Bouckaert, Van Roosbroek, Vervaet, & Demuzere, 2009)	- 31 -
Tabel 2: Evaluatietabel van de Factoren van het CAF-model (klassieke score)	- 59 -
Tabel 3: Evaluatietabel van de Resultaten van het CAF-model (klassieke score)	- 59 -
Tabel 4: De sterktes en zwaktes van het CAF-model (Tormans, Brijs, Janssens, & Wets, 2009)	- 61 -
Tabel 5: Checklist resultaten voorstudie - CAF-evaluatie.....	- 115 -
Tabel 6: Checklist van Kritische Succesfactoren van de gevalstudie	- 119 -

Bijlagen

Bijlage 1: Criteria met bijbehorende subcriteria van het EFQM-Excellence model (Uit Bouckaert et al.(2009))

1. Leiderschap
 - a. Leiders ontwikkelen missie, visie, waarden en ethiek en staan model voor een cultuur van uitmuntendheid.
 - b. Leiders verzekeren persoonlijk dat het managementsysteem van de organisatie wordt ontwikkeld, geïmplementeerd en continu verbeterd.
 - c. Leiders interageren persoonlijk met klanten, partners en vertegenwoordigers van de maatschappij.
 - d. Leiders stimuleren een cultuur van uitmuntendheid bij de medewerkers van de organisatie.
 - e. Leiders identificeren en verdedigen veranderingen in de organisatie.
2. Beleid en strategie
 - a. Het beleid en de strategie van de organisatie zijn gebaseerd op de huidige en toekomstige noden en verwachtingen van de stakeholders.
 - b. Het beleid en de strategie zijn gebaseerd op gegevens van prestatiemetingen, onderzoek, praktijkervaringen en externe gerelateerde activiteiten.
 - c. Het beleid en de strategie zijn ontwikkeld, herzien, verbeterd en geactualiseerd.
 - d. Het beleid en de strategie worden gecommuniceerd en vertaald in de kernprocessen van de organisatie.
3. Medewerkers
 - a. Het personeelsbeleid wordt gepland, gemanaged en geoptimaliseerd.
 - b. De kennis en de competenties van het personeel worden geïdentificeerd, ontwikkeld en onderhouden.
 - c. Medewerkers worden betrokken en 'empowered'.
 - d. Er wordt gecommuniceerd tussen de medewerkers en de organisatie.
 - e. Medewerkers worden gewaardeerd, erkend en met respect behandeld.
4. Partnerschappen en middelen
 - a. Externe partnerschappen worden gemanaged.
 - b. Financiën worden gemanaged.
 - c. Gebouwen, installaties en materiaal worden beheerd.

- d. Technologie wordt gemanaged.
 - e. Kennis en informatie worden beheerd.
5. Processen
- a. Processen worden systematisch uitgetekend en gemanaged.
 - b. Processen worden geïnnoveerd waar nodig, om klanten en andere stakeholders zo tevreden mogelijk te stellen en de waarde van de dienstverlening voor hen zoveel mogelijk te vergroten.
 - c. Producten en diensten worden ontwikkeld met het oog op het voldoen aan noden en verwachtingen van klanten.
 - d. Relaties met klanten worden gemanaged en versterkt.
6. Resultaten bij klanten
- a. Perceptiemetingen:
Vb.: voelt de klant zich goed behandeld, krijgt hij een antwoord op zijn vraag,...?
 - b. Prestatie-indicatoren:
Vb.: wachttijden, antwoordtijden, doorverwijzingen, aantal klachten,...
7. Resultaten bij medewerkers
- a. Perceptiemetingen:
Vb.: wordt er voldoende gecommuniceerd, zijn er voldoende vormingsmogelijkheden, hoe zijn de werkomstandigheden,...?
 - b. Prestatie-indicatoren:
Vb.: ziekte percentage, scholingsbudget, aantal interne, klachten,...
8. Resultaten in de samenleving
- a. Perceptiemetingen:
Vb.: wat is het imago van de organisatie bij de publieke opinie? Is er waardering voor ondernomen acties die positief bijdragen tot de maatschappij, het milieu,....?
 - b. Prestatie-indicatoren:
Vb.: het aantal sponsorings aan goede doelen, gratis verstrekte dienstverlening, hoeveelheid bespaarde energie, beschikbaar gestelde middelen,...
9. Sleutelprestaties
- a. Outcome van de sleutelprestaties:
Vb.: werden de doelstellingen m.b.t. het management en de dienstverlening van de organisatie bereikt?

b. Sleutel Prestatie-indicatoren:

Vb.: het aantal diensten dat werd versterkt, in- en uitstroom van de dossiers,...

Bijlage 2: De CAF-evaluatie bij de verkeersdienst van de stad Lommel

Criterion 1: LEIDERSCHAP

Evaluatie van Criterion 1: Ga na wat het leiderschap van de verkeersdienst doet om:

Subcriteria
1.1. Richting geven aan de organisatie door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen.
1.2. Een systeem te ontwikkelen en te implementeren voor het beheer van de organisatie, de prestaties en de verandering.
1.3. De medewerkers te motiveren en te ondersteunen in de organisatie en om als rolmodel te fungeren.
1.4. De relatie met politici en andere belanghebbenden te beheren om de gedeelde verantwoordelijkheid te verzekeren

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score / 100 Verantwoording
1.1.	1. Door het opstellen van het mobiliteitsplan komt de visie naar voren, in samenspraak met de partners en diensten (milieudienst, ruimtelijke ordening → werkgroep mobiliteit [studiebureau, technische dienst, ruimtelijke ordening, milieu, lokale economie, mobiliteitsambtenaar]: komt 1x per	1. De aanstelling van een fulltime gespecialiseerde mobiliteitsambtenaar zou mogelijkheden bieden die er nu niet zijn, dit doordat men meer tijd kan spenderen aan het thema mobiliteit, hetgeen niet meer verwaarloosbaar is. 2. Omzetten van de visie en	60. Er is een mobiliteitsplan dat uitgevoerd wordt en er wordt aan de hand van een sneltoets gekeken wat er al

	<p>maand samen) waarbij de stad ook een groot zeggenschap in heeft. Deze consensus is natuurlijk een verrijking.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. De dienst zelf is intern voornamelijk gericht op veiligheid en leefbaarheid, dit doordat er doelstellingen in het zonaal veiligheidsplan zijn opgesteld. 3. Deze doelstellingen worden vertaald in actieplannen (9 items waaraan men wil werken), deze worden twee keer per jaar geëvalueerd en dit plan is telkens voor 5 jaar. 4. Het mobiliteitsplan (zeer recent vernieuwd) stelt duidelijk een missie en visie voor, rekening houdend met duurzame verkeersaspecten. 5. In de algemene beleidsnota was verkeer een absolute prioriteit en dit heeft nu geleid tot een sterke ruimtelijke en verkeerskundige visie over het centrum. <p>Het verkeerskwaliteitsplan zorgt voor een grensoverschrijdende samenwerking tussen beleidsdomeinen verkeer en ruimtelijk ordening, wat ook belangrijk is voor de ontwikkeling van het ruimtelijk gegeven van het centrum.</p>	<p>mobiliteitsbeleid naar een concreet stappentraject ontbreekt nog.</p>	<p>gerealiseerd is en wat er nog niet gerealiseerd is. Hieruit zijn conclusies gekomen dat het plan vernieuwd moet worden. Dit nieuw mobiliteitsplan is reeds ontwikkeld.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nadenken over de personeelsinvulling in de toekomst van de verkeersdienst. - Omzetten van de visie en mobiliteitsbeleid naar een concreet stappentraject. 			

- De stand van zaken moet regelmatig opgevolgd worden. Dit door het maken van duidelijke afspraken.			
1.2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meetbare doelstellingen zijn er op vlak van verkeersveiligheid (gekwantificeerd: bv. tegen 2010 25% minder ongevallen dan 2002) en verkeersleefbaarheid. Werkdomeinen: bv snelheid → dit is verwoord in capaciteit op vlak van man-uren dat men gaat controleren. 2. De werkgroep mobiliteit vormt ook een goede werkvorm. 3. Via een beleidscollege worden ook verkeerskundige dossiers en projecten besproken, bv. industrieterrein of parkeerkwestie ('Is er ondergronds parkeren nodig/ publiek-privaat aannemen?'). 4. Directe contacten met bv afdelingshoofd technische dienst, regelmatig contacten voor overleg met betrekking tot bouwprojecten voor ontsluiting, parking, fietsstallingen, draaicirkels e.d.. 5. Er is een goed zicht op de juiste inzet van partners. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is weinig aanzet om andere meetbare prestatiedoelstellingen te ontwikkelen. 2. Er is weinig aanzet tot onderzoek naar organisatieverandering. 3. De rol van de mobiliteitsambtenaar is erg bepalend voor de dienst en er zijn geen oplossingen om dit op te vangen. 	45. Er is wel een structuur, die onder de politie is ondergebracht. Hierdoor is er weinig aandacht voor het veranderen van deze dienst vanuit de stad.
Voorstellen voor verbeteracties:			
- De structuren zijn dusdanig ingeburgerd dat er niet echt verbeteracties geformuleerd kunnen worden.			

1.3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is 4 keer per jaar een werkoverleg binnen de verkeersdienst waarin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medewerkers denken vanuit hun uniform (politie) waardoor de 	75. Omdat er op regelmatige basis
-------------	--	--	--

	<p>verbetervoorstellen gedaan kunnen worden, er wordt geëvalueerd wat er gebeurd is, waar er een tandje moet worden bijgestoken, waar er een taakverschuiving moet worden gedaan (wie is teveel belast, wie te weinig) en hoe bepaalde praktische (operationele) zaken moeten worden uitgevoerd.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Iedere week is er op vlak van politie een beleidsvergadering en 1 keer per maand is er een overleg tussen middenkaders, 2 keer per jaar een korpsvergadering, en ook theoretische rondes. Twee keer per dag is er een briefing wat er gebeurd is (bv mensen zonder verzekering, bepaalde interventies, wat er te verwachten is de komende dag met ook wie/wat moet doen). 3. Ook worden er schriftelijke rapporten gemaakt over activiteiten van de politionele verkeersgerelateerde taken. 4. Mobiliteitsambtenaar is zich goed bewust van rolmodel en is ook stipt in zijn uitvoering, dit komt voor een deel door de politionele omgeving. Hij handelt correct en duidelijk naar de medewerkers toe, in die zin dat het duidelijk is voor hun wat hun taak is. 	<p>vraag toch soms gesteld wordt of dit wel een taak voor hun is. Dit kan voor sommigen demotiverend werken aangezien dit 'softer' werk is, terwijl politie eerder 'hard' is ingesteld.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Innovatie en verbeterende processen, aangepast aan hedendaagse noden (door onder andere kritische burgers), op verkeersdienst worden te weinig in vraag gesteld. 	<p>een medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan en een risico-analyse wordt, waarna er met de onderzoekers en de stad gekeken wordt welke zaken verbeterd moeten worden en op welke manier dat zou kunnen.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p>			

<p>- Initiatieven nemen om de betrokkenheid van de medewerkers bij het mobiliteitsbeleid te vergroten</p> <p>- Innovatiemanagement leren van de proefprojecten van de stedelijke organisatie</p> <p>- Bepaalde initiatieven om de medewerkers van de verkeersdienst meer op de hoogte te brengen van het mobiliteitsgebeuren kunnen bevorderlijk zijn voor de algemene functionering van de dienst</p>			
<p>1.4.</p>	<p>1. Met de dienst ruimtelijke ordening en andere domeinen wordt regelmatig overleg gepleegd waardoor men ook in contact komt met de politici die hierin verantwoordelijk zijn (bv. op beleidscollege). De gewoonte is er wel van politici om de mobiliteitsambtenaar uit te nodigen bij vergaderingen van verkeerskundig-gerelateerde zaken. Ook informeel wordt er door politici soms gepolst naar de mening van de mobiliteitsambtenaar. Het gevoel van betrokkenheid is sterk.</p> <p>2. Advies wordt ook altijd gevraagd voordat bepaalde projecten voorgelegd worden, ook operationele zaken worden via verkeersdienst behandeld (bv evenementen zoals sportgebeurtenissen om parkeerfaciliteiten te voorzien ed).</p> <p>3. Ook op ondernemersvergaderingen en met scholen wordt er samengewerkt (bv werken aan zichtbaarheid van schoolgaande fietsers → actieplan). Voor school</p>	<p>1. Met de AWV kan er vaker rond te tafel gezeten worden om bepaalde zaken te bespreken.</p> <p>2. De rest van de verkeersdienst voert dit breder uitdragend aspect beperkt uit.</p>	<p>55. Er is regelmatig overleg met de verschillende partners en belanghebbenden maar de evaluatie wordt niet geheel bewust uitgevoerd doch wordt er hier en daar wel nagegaan of men goed bezig is.</p>

	<p>wordt er met een werkgroep gewerkt als voorbereiding op het OOG (overleg onderwijs gemeente).</p> <p>4. Met De Lijn wordt er schriftelijk overlegd.</p> <p>5. Mobiliteitsambtenaar heeft een goede reputatie op lokaal vlak en neemt deel aan activiteiten van beroepsverenigingen.</p> <p>6. Mobiliteitsambtenaar treedt voldoende buiten zijn beleidsdomein om het verkeersbeleid uit te dragen.</p>		
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Een evaluatie van de verschillende overlegstructuren binnen de stad.</p>			

Totaal /400	235
Totaal/ 100	59

Criterium 2: STRATEGIE EN PLANNING

Evaluatie van Criterium 2: Ga na wat de verkeersdienst doet om:

Subcriteria
2.1 Informatie te verzamelen over de huidige en toekomstige behoeften van de belanghebbenden.
2.2 De strategie te ontwikkelen, te evalueren en te actualiseren, rekening houdend met de behoeften van de belanghebbenden en de beschikbare middelen.
2.3 De strategie en planning te implementeren in de hele organisatie.
2.4 Modernisering en vernieuwing te plannen, in te voeren en te evalueren.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score /100 Verantwoording
2.1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenkomst per wijk wordt georganiseerd (met wijkagent) door de stad waarin mensen hun problemen kwijt kunnen over hun wijk (2x per jaar), dit zijn vaak verkeersperikelen. Dit vormt een belangrijk kanaal om na te gaan wat er bij de mensen leeft, ook het infoblad is een belangrijk kanaal om problemen aan te kaarten, en meer en meer meldt men elektronisch verkeersproblemen. 2. Zie 1.4 (er is advies en overleg met belanghebbenden) 3. Er is een goede registratie van verkeersongevallen, snelheidsbeleid... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er kan een beter zicht op de toekomstige behoeften van de bevolking verkregen worden met de juiste inzet, er wordt nog voornamelijk op de huidige behoeften gefocust. Vaak zijn het ook individuele behoeften/verwachtingen. 2. Met de AWV kan er vaker rond te tafel gezeten worden om bepaalde zaken te bespreken. 3. Men is nog teveel remediërend in plaats van proactief bezig, er wordt nog te weinig informatie verzameld over deze behoeften. 4. Er worden te weinig initiatieven 	45. Er zijn voldoende informatiekkanalen om de behoeften te verzamelen maar dit geeft echter maar een individueel beeld.

	(verkeersdata) waarmee men kan werken, dankzij een uitgebreidere verkeersdienst. 4. Er is bepaalde informatie over opinie van mobiliteit, vanuit enquêtes en focusgroepen uitgevoerd door een gespecialiseerd bureau.	genomen om communicatie met externe actoren in stand te houden.	
Voorstellen voor verbeteracties: - Onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om andere methodes te vinden die een completer beeld geven van de behoeften in plaats van een fragmentarisch (eenzijdig) beeld. - Meer terugkoppelinginitiatieven invoeren bij het verkrijgen van informatie (bv. aangeven wat er met de informatie gedaan is).			
2.2	1. Dit wordt eerder gestuurd vanuit het college (de beleidsstrategie mobiliteit in zijn totaliteit). 2. Voor het evalueren van de strategie en doelstellingen worden er SMART-geformuleerde doelstellingen gebruikt, dit beperkt zich wel tot verkeersveiligheid.	1. Op andere domeinen kan nog veel gedaan worden, bijvoorbeeld door per project kritische succesfactoren te bekijken. 2. Het aspect communicatie is vaak te summier, dit zou uitgebreid mogen worden. 3. Er wordt nog te 'als...dan'-gedacht, zonder duidelijke strategie, dit kan je deels toewijzen door het gebrek aan mankracht. 4. Er is geen systematische evaluatie van de werking.	35. Er is een belangrijke aanzet, maar de strategiebepaling gebeurt door het schepencollege.
Voorstellen voor verbeteracties: - Er moet getracht worden zo goed mogelijk de strategie te communiceren naar de beleidsmakers (hoe kan dit			

beter gedaan worden?).			
2.3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. De afstemming tussen andere diensten zit goed omdat er intern voldoende communicatie over is (samenwerking tussen deze diensten verloopt goed). 2. Betrekken van derden gebeurt vaak in een vroeger stadium in het kader van GBC. 3. Derden (AWV, De Lijn) worden goed betrokken bij de strategische projecten. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afspraken omtrent projecten worden niet altijd nagekomen waardoor bepaalde projecten niet optimaal/op tijd uitgevoerd kunnen worden. 2. Projecten kunnen beter getimed worden door het gebruik van bijvoorbeeld een tijdsplan. 	60. Dit proces is bezig en er is al aanzet om naar OLYMPOS (softwareprogramma dat projecten boekhoudkundig bijhoudt en beheert) over te stappen.
Voorstellen voor verbeteracties:			
- Kijken hoe verkeersdossiers beter betrokken kunnen worden in de beheerssoftware (hoe afstemmen?).			
2.4	<ol style="list-style-type: none"> 1. De meldingskaart voor verkeersproblemen en reservering van verkeerspark, materiaal (mobiel verkeerspark, fluohesjes, fietskoffer) gebeurt elektronisch. 2. Men beschikt over EDL (GIS-systeem). Een softwarepakket voor het verwerken van gegevens zoals verkeersongevallen waarmee ook analyses mee gedaan kunnen worden. Dit is nu in voorbereiding (qua ingeven gegevens). 3. Meer praktisch (politieel) gezien, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dit is totaal niet aan de orde, er zijn nog heel veel mogelijkheden om verbeteringen te boeken, bijvoorbeeld gebruik van GIS zou veel mogelijkheden kunnen bieden. 	35. In bepaalde mate wordt er wel gemoderniseerd maar dit is nog geen actief geheel.

	zijn alle flitscamera's digitaal, niet analoog meer en gebruikt men ook elektronische borden voor aangeven van wijzigingen van bv circulatie ed.		
--	--	--	--

Voorstellen voor verbeteracties:
- Mogelijkheden onderzoeken die meer innovatie in de verkeersdienst kunnen inbrengen. Eventueel ook door te kijken hoe bestaande structuren beter uitgebouwd kunnen worden.

Totaal /400	175
Totaal / 100	44

Criterium 3: MEDEWERKERS

Evaluatie van Criterium 3: Ga na wat de verkeersdienst doet om:

Subcriteria

3.1 De menselijke middelen te plannen, te beheren en te verbeteren met het oog op de strategie en de planning.

3.2 De competenties van de medewerkers te identificeren, te ontwikkelen en te gebruiken met oog op de individuele en organisatorische doelstellingen.

3.3 De medewerkers te betrekken bij het mobiliteitsbeleid door een open dialoog te voeren en door hen meer verantwoordelijkheid te geven.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
3.1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er zijn plannings- en functioneringsgesprekken. 2. De informele werkoverleggen en briefings vormen een belangrijk aangrijpingspunt om de medewerkers te sturen. 3. Er is een dagelijkse sturing van activiteiten die een belangrijke invloed heeft op de prestaties. 4. Ook het regelmatige terugkoppelen van de resultaten naar de werknemers werkt motiverend, zodat ze weten wat er juist uitgevoerd is en wat beter kan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evenwicht tussen taken, uitgevoerd in eigen regie en uitbesteding aan studie bureaus. 	65. Menselijke middelen worden gecontroleerd en er zijn ook functioneringsgesprekken waarbij bijgestuurd wordt. Er is echter geen permanente monitoring van behoeften.

	<p>5. Het aannemen van externe expertise is belangrijk omdat dit bepaalde resultaten kan versnellen. Deze mentaliteit was voorheen anders.</p> <p>(Een duidelijk personeelsbeleid is er vanuit het statuut bepaald.)</p>		
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Permanente monitoring van behoeften.</p>			
3.2.	<p>1. Het diensthoofd heeft de mogelijkheid om verkeerskundige bijscholingen te volgen.</p> <p>2. De mobiliteitsambtenaar kiest zelfstandig om bijscholingen te volgen.</p>	<p>1. Op vlak van mobiliteit wordt er niet aangeworven aangezien men tot de politie behoort, dit zijn allemaal opleidingen die gericht zijn op regelgeving maar niet op verkeerskundig vlak. De intentie is er wel om naar de toekomst toe gekwalificeerd personeel aan te trekken.</p>	<p>45. Competenties worden wel in bepaalde mate ontwikkeld bij de medewerkers, maar dit gaat niet tot het niveau dat er ook gecontroleerd wordt of de juiste competenties ontwikkeld worden.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Bijkomende in en externe vormingen inzake mobiliteit.</p>			
3.3.	<p>1. Binnen de taakverdeling zijn de medewerkers verantwoordelijk voor hun doen en laten, dit zijn echter wel voornamelijk operationele zaken.</p> <p>2. Het diensthoofd krijgt een gedeelte van de verantwoordelijkheid</p>	<p>1. Medewerkers worden nauwelijks betrokken, omdat ze ook niet opgeleid zijn hiervoor.</p>	<p>35. Dit wordt in beperkte mate gedaan. Het betrekken van de medewerkers</p>

	<p>overgedragen.</p> <p>3. Inspraak van medewerkers wordt voornamelijk tewerkgesteld door werkoverleg.</p> <p>4. Ideeën en suggesties over werkverbeteringen kunnen informeel gedaan worden door direct persoonlijk contact.</p> <p>5. Medewerkers worden soms betrokken om mee te denken over bepaalde projecten, dit in werkgroepen (meer concreet gericht).</p>		<p>gebeurt niet vaak omdat de juiste expertise vaak ontbreekt om verantwoordelijkheid en over te dragen.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Ook hier gelden de verbeteracties van 3.2 omdat de medewerkers pas degelijk betrokken kunnen worden als ze de juiste scholingen en inzichten hebben verworven inzake mobiliteit.</p>			

Totaal / 300	145
Totaal / 100	48

Criterium 4: PARTNERSHIPS EN MIDDELEN

Evaluatie van Criterium 4: Ga na wat de verkeersdienst doet om:

Subcriteria
4.1. Samenwerkingsverbanden met de belangrijkste partners te ontwikkelen
4.2. Partnerschappen met de burgers/klanten te ontwikkelen.
4.3. De financiën te beheren.
4.4. De informatie en kennis te beheren.
4.5. De technologie te beheren.
4.6. De voorzieningen (gebouwen en uitrustingen) te beheren.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
4.1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aangezien de verkeersdienst tot de politie behoort is deze samenwerking optimaal. 2. Met scholen is er een werkgroep en het OOG-overleg. 3. In de GBC zitten de partners, waardoor officieel de belangen duidelijk worden. 4. Er is geregeld overleg met de partners en de partners weten ook wel redelijk goed waar men mee bezig is op de dienst. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Met de AWV kan het samenwerkingsverband beter 2. Intergemeentelijk of bovengemeentelijk zou wat meer overleg mogen zijn. Vaak kijkt men niet verder dan de grenzen van de eigen omgeving. 3. Er wordt niet echt veel nagedacht om nieuwe partners te betrekken (bv fietsersbond), vaak kijkt men enkel nog naar 	<p>70. Er is reeds een breed samenwerkingsverband met verschillende actoren. Door geregeld overleg met deze partners wordt ook duidelijk of de manier van werken goed is. In die zin is er dus wel controle. Er zijn nog</p>

	<p>5. Externen worden betrokken bij het Lommelse verkeersbeleid.</p> <p>6. Met de scholen is er een heel sterk partnerschap om verkeersveiligheid en educatie te bevorderen.</p>	de traditionele partners.	verbeteringen mogelijk die het samenwerkingsgebeuren met partners nog meer kan uitbouwen.
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Bovenlokale contacten versterken.</p> <p>- Oprichten van verkeerscommissie (bestaat in feite reeds: namelijk werkgroep mobiliteit).</p>			
4.2.	<p>1. Een klankbordgroep is in leven geroepen bij het project omtrent het circulatieplan van het centrum.</p> <p>2. Infovergaderingen en hoorzittingen worden ook georganiseerd bij bepaalde projecten of ontwikkelingen.</p> <p>1. Suggesties en klachten kunnen via (elektronische) meldingskaarten aangereikt worden. Er wordt tevens getracht om alle lijnen open te houden (telefoon, mail, hoorzittingen).</p> <p>3. Met de LOC (Lommelse ondernemers club) en middenstand zijn er structurele overleggen.</p>	<p>1. Structurele enquêtes zouden wenselijk zijn aangezien hier meer en eerder neutrale informatie uitkomt dan bij bevolkingsoverleggen (dit zijn vaak eerder dezelfde personen met dezelfde argumenten).</p> <p>2. Er is geen vaste verkeerscommissie.</p> <p>3. Transparantie over het verkeersbeleid naar de burger kan beter, er is geen nota die in duidelijke taal het beleid uit de doeken doet.</p>	85. Partnerschappen met de burgers worden goed onderhouden door onder andere de klankbordgroep en vele mogelijkheden tot meldingen van problemen. Op basis van deze input worden er ook aanpassingen gedaan wanneer dat nodig blijkt.
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Frequentere en grondigere evaluatie van bepaalde infokanalen.</p>			
4.3.	<p>Dit wordt in grote mate door de stad geregeld (technische dienst).</p> <ul style="list-style-type: none"> Bij de opmaak van de begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Budgettaire transparantie is niet evident (misschien moeilijk te verbeteren want dit is de 	///

	<p>wordt overlegd hoeveel geld er nodig is voor onderzoek en de komende projecten (uitvoerlijk).</p> <ul style="list-style-type: none"> In het mobiliteitsplan is er in het actie-gedeelte aangegeven welke financiële gevolgen de acties hebben. 	werking van de gemeente).	
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>NIET VAN TOEPASSING AANGEZIEN DE STRUCTUUR STAD-POLITIE (aparte begroting)</p>			
4.4.	<ol style="list-style-type: none"> Op vlak van politionele informatie is alles up-to-date (zowel federale als lokale databank). Ook heeft men mobiliteitsgerichte abonnementen op drie verkeerskundige naslagwerken en er is een tijdschrift van de SWOV waarvan er soms rapporten besteld worden en die uitgewisseld worden tussen de medewerkers. Het EDL(GIS)-systeem. Het intranet (iets meer politioneel). 	<ol style="list-style-type: none"> Er is algemeen een tekort aan mobiliteitsgespecialiseerde werkrachten. De interesse in mobiliteit in het algemeen is iets minder, eerder gericht op (gemotoriseerd) verkeer. Een verkeersmodel is er nog niet. Nadenken over hoe de kennis van de verkeersambtenaar opgevangen kan worden bij afwezigheid. Innovatie (bijvoorbeeld gebruik van GIS) moet versterken want dit is de toekomst. 	<p>65. Informatie en kennis wordt beheerd, onder andere omdat men te maken heeft met een onderdeel van de politie. Toch is er op nog ruimte voor verbetering. Het menselijk kapitaal aan kennis vormt nog een licht knelpunt.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Bij pensionering van de huidige mobiliteitsambtenaar moet er tijdig een vervanger voorzien worden.</p> <p>- Het aspect mobiliteit op de Lommelse website beter structureren.</p>			
4.5.	<ol style="list-style-type: none"> Over technische middelen beschikt men voldoende omdat men met de 	<ol style="list-style-type: none"> Een verkeersmodel is er nog niet. 	<p>95. Het technologisch</p>

	<p>politie te maken heeft.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. De integratie van de verkeersdienst binnen de politiestructuren maakt dit een sterk punt: de technologie kan goed beheerd worden en uitlenen vormt geen problemen. 3. Men gebruikt de apparatuur wel voor niet-politionele doeleinden, zoals tellingen en preventieve snelheidsmetingen. 4. Onderhoud en ijking wordt door dienst logistiek (politie) gedaan. 		<p>vlak is een groot pluspunt doordat de structuur van de verkeersdienst ondergebracht is bij de politie. Hierdoor heeft men probleemloos toegang tot de nodige apparatuur. Deze wordt door een aparte dienst zelfs onderhouden.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Overwegen of het nodig is om een verkeersmodel aan te schaffen.</p>			
4.6.	<p>Op vlak van gebouwen is dit niet echt iets dat 'aan de verkeersdienst is'.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Voor de aankoop van het materieel kan men beroep doen op bestekken van federale politie. Indien dit niet bestaat, wordt dit zelf opgemaakt samen met dienst logistiek. 2. Een andere sterk punt is dat men dit zichzelf niet echt moet aantrekken. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De drempel voor mensen om bij de verkeersdienst van een politie binnen te stappen zal waarschijnlijk wel hoger liggen dan wanneer deze bij de gemeente is ondergebracht. 2. Ook het eigen gezicht van een verkeersdienst ontbreekt doordat het een onderdeel is van de politie. Het is ook niet duidelijk of er nood aan is. 	<p>70. Op vlak van onderhoud van de gebouwen is er weinig te zeggen dat relevant is voor de verkeersdienst, aangezien men feitelijk een onderdeel is van een organisatie. Wat betreft uitrusting zit het beheer redelijk goed.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Het is moeilijk hier verbeteracties te formuleren.</p>			

Totaal /600 /500 want 4.3 is n.v.t.!	385
Totaal/ 100	77

criterium 5: MANAGEMENT VAN DE PROCESSEN EN DE VERANDERING

Evaluatie van Criterium 5: Ga na wat de verkeersdienst doet om:

Subcriteria
5.1 Op continue wijze de processen te identificeren, te ontwerpen, te beheren en te verbeteren.
5.2 Klantgerichte (burgergerichte) diensten en producten te ontwikkelen en af te leveren.
5.3 Vernieuwende processen te plannen (in samenspraak met de burger).

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
---------------------	---	--	-------------------------------------

<p>5.1.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In het zonaal veiligheidsplan zijn doelstellingen geformuleerd om de verkeersveiligheid te verbeteren, te verbeteren aan de hand van het actieplan (hierbij speelt men in op factoren die invloed hebben op verkeersveiligheid). 2. Veiligheid en leefbaarheid verbeteren zit in de missie van de politie geformuleerd, dit is ook onveiligheidsgevoel in het algemeen. 3. Andere belanghebbenden zoals RO, technische dienst en externe partners (de scholen, de middenstand, de ondernemers, AWV) worden betrokken. 4. Doelstellingen en het actieplan worden geëvalueerd, bv ongevallencijfers worden maandelijks opgevolgd en om het half jaar bekijkt men de evolutie. 5. Er wordt ook getracht zo proactief te werken, onder andere door samen te werken met scholen (verkeerssimulaties:verkeerspark) 6. Verkeersveiligheidscijfers worden gedetailleerd uitgewerkt (bv gemiddeld aantal uren per dag dat er ongevallen gebeuren per jaar) 7. Bepaalde interne processen zijn met blokschema's uitgeklaard, dit zorgt voor een duidelijk overzicht hoe bepaalde procedures moeten verlopen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naar secundair onderwijs kan er mogelijk meer gedaan worden. Er wordt wel voordrachten gegeven over drugs/medicatie in het verkeer. Maar dit is niet echt structureel georganiseerd (eerder op vraag van de school). 2. Nog meer processen gaan identificeren en proberen te verbeteren. Betere afspraken geven betere resultaten. Bijvoorbeeld de resultaten van snelheidsmetingen verschaffen aan de mensen van de straat gebeurd niet automatisch terwijl dit eigenlijk vanzelf zou moeten gaan. 	<p>70. De huidige processen worden voldoende uitgevoerd maar het evalueren en bijsturen is soms nog een klein minpunt. Anderzijds is niet zo dat er helemaal geen evaluatie gebeurd. Er wordt eerder naar output gekeken wanneer geëvalueerd wordt en niet zozeer naar het proces zelf.</p>
--------------------	---	---	--

Voorstellen voor verbeteracties:			
- Continu monitoren van de bestaande processen met het oog op verbetering en/of vereenvoudiging.			
5.2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Met behulp van een communicatiedeskundige van de stad wordt de visie naar de externe omgeving gecommuniceerd. 2. Er is een actuele omschrijving gegeven, zowel op website van de politie als de stad (plannen, wegomleidingen). De verkeersdienst heeft ook een eigen logo bij meldingen die verkeersgerelateerd zijn (identificatie naar burgers toe). 3. Er is een softwaresysteem voor de behandeling van aanvragen, klachten en suggesties (e-mail, telefoon, brieven, mondelinge klachten, meldingskaarten). Elke aanvraag krijgt een meldingsnummer en er wordt aangegeven hoe en wie deze behandelt heeft. 4. Het proces voor vragen over de organisatie van evenementen is goed verbeterd. 5. Resultaten van snelheidscontroles worden gepubliceerd in het infoblad. 6. Hoorzittingen worden aangegeven aan de bevolking aan de hand van digitale infoborden. 7. Er is een systeem in ontwikkeling voor het beheer van uitgeleende materiaal (wie heeft wat, waar, wanneer uitgeleend). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veel vragen komen binnen op de stadsdienst binnen, mensen weten vaak niet dat de verkeersdienst op de politie gevestigd is. Dit levert vaak dubbel werk (dubbele uitleg). 2. Er kan nog een verbetering gebeuren op vlak van de uitleendienst doordat de mogelijkheid gecommuniceerd wordt naar de externe omgeving toe. 3. Een totaal systeem voor een verkeersoverzicht in de stad zou zeer wenselijk zijn, dit geeft actuele informatie aan de bevolking over geplande werken en dergelijke meer via het internet. 	<p><u>75.</u> De stem van de burger wordt gehoord via verschillende kanalen. Dankzij een softwareprogramma kunnen klachten, vragen of suggesties ook goed beheerd worden. Onder andere op deze manier wordt getracht burgergerichte diensten af te leveren.</p>

<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Exploitatie website kan beter (er kunnen meer mogelijkheden worden geboden dan er tot nu toe zijn toegepast + up to date houden informatie).</p>			
<p>5.3.</p>	<p>1. Er wordt meegedaan aan studiedagen, minder aan congressen omdat die vaak minder toepasbaar zijn voor een verkeersdienst.</p> <p>2. Er wordt wel getracht om ongevalsdata proactief te gebruiken, logisch gevolg als je analyses goed uitvoert.</p>	<p>1. Er wordt te weinig gebruik gemaakt van nieuwe technologie die er vandaag op de markt is.</p>	<p>35. Het aspect vernieuwing komt relatief weinig aan bod. Recent is er wel een GIS-systeem op gang getrokken hetgeen beter kan inspelen op de mogelijkheden van vandaag. Verder is technologische vernieuwing ook voor een deel afhankelijk van ontwikkelingen in de verkeerswereld. Toch is er nog veel ruimte voor vernieuwende processen.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- Gebruik van nieuwe softwarepakketten (Momenteel lopen de gebruikersopleidingen van het EDL-GIS-systeem).</p>			

Totaal /300	180
-------------	-----

Totaal/100	60
-------------------	-----------

Criterium 6: RESULTATEN BIJ DE BURGER/KLANT

Evaluatie van Criterium 6: Ga na welke inspanningen de verkeersdienst levert om aan de behoeften en verwachtingen van de burgers/klanten tegemoet te komen aan de hand van de:

Subcriteria

6.1 Resultaten van tevredenheidsmetingen bij burgers/klanten.

6.2 Resultaten van interne metingen vanuit burger/klantgerichte indicatoren.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
6.1.	<p>1. Er is een enquête gedaan (2007) over de tevredenheid van de burger en over de politie (algemeen), hier hoort de verkeersdienst ook bij maar natuurlijk is dit niet helemaal het juiste beeld. Uit de enquête bleek dat 86,3% van de bevolking tevreden is over de contactmogelijkheden met de politie, in 2004 was dit 74,7%. Slechts 3,6% is ontevreden over de mogelijkheden tot contact met de politie.</p> <p>2. 71,2% van de bevolking vindt dat er voldoende informatie verschaft wordt door de politie, terwijl 28,4% vindt dat er te weinig is. In 2004 vond 50,3% dat er</p>	<p>1. Uit een bevraging is gebleken dat bijna 3 op 10 vindt dat de politie niet voldoende streng optreedt bij overtredingen, voornamelijk bij verkeersovertredingen.</p>	60. Uit algemene tevredenheidsmetingen is een positief signaal van de bevolking vast te stellen.

	te weinig informatie was. 3. De inspraak en informatiemomenten worden geapprecieerd (blijkt uit groepsgesprekken met het onderzoeksbureau).		
Voorstellen voor verbeteracties: - Geen gegevens beschikbaar die specifiek gericht zijn op de verkeersdienst. De vraag stelt zich of er in de toekomst aparte metingen moeten komen voor de verkeersdienst.			

<p>6.2.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De klachten over agenten worden behandeld met de persoon(en) in kwestie en de agent. Eventueel gaat men over tot een tucht-procedure. Ook het aantal klachten worden bijgehouden. 2. Bevolking wordt wel betrokken door klankbordgroepen. Dit doordat men geleerd heeft dat de bevolking te laat betrekken niet voordelig was. 3. Er is een systeem dat analyseert of een bepaalde klacht langer dan 45 dagen niet behandelt is en de verantwoordelijke hiervoor moet persoonlijk verantwoording afleggen (hier is geen procentueel gegeven van). 4. Uit de enquête vanuit de politie bleek dat in 2007 een kleine 60% van de respondenten veel of heel veel vertrouwen heeft in de politie, terwijl 33,5% veel noch weinig vertrouwen heeft. De respondenten hebben in het algemeen meer vertrouwen in de politie dan in het gerecht, het gemeentebestuur en het provinciebestuur. Ongeveer 47% heeft veel of heel veel vertrouwen in het gemeentebestuur. 5. Net zoals in 2004 geeft een grote meerderheid van de respondenten die contact hadden met de politie aan tevreden tot zeer te tevreden te zijn over de aspecten 'kennis van zaken (78%)', 'vriendelijkheid (86%)', 'snelheid van probleefafhandeling (75%)' en 'verstrekking van informatie (76%)'. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het zou handig zijn als men het aantal klachten vergelijkt met andere jaren/korpsen (hoe goed zijn we bezig?). Een goed inzicht hierin is niet gemakkelijk, onder andere door invloeden van internet/media/mondigere bevolking. 	<p>60. Ook hieruit blijkt de burger eerder tevreden te zijn over de werking van de verkeersdienst, hoewel het niet met 100% zekerheid valt af te leiden. Hieruit kunnen wel verbeteracties geformuleerd worden.</p>
--------------------	--	--	--

Voorstellen voor verbeteracties:
- Dezelfde verbeteractie als in 6.1 dringt zich hier op.

Totaal /200	120
Totaal/100	60

Criterium 7: RESULTATEN BIJ DE MEDEWERKERS

Evaluatie van Criterium 7: Ga na in welke mate de verkeersdienst is tegemoetgekomen aan de behoeften en verwachtingen van haar medewerkers aan de hand van de:

Subcriteria

7.1 Resultaten van metingen van de tevredenheid en motivatie bij de medewerkers.

7.2 Resultaten van interne metingen van indicatoren gericht op de medewerkers.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
7.1.	1. Er is een tevredenheidsonderzoek afgelegd bij de medewerkers, maar de resultaten hiervan zijn nog niet binnen.		Voorlopig geen score toewijsbaar (eerder <u>0</u> aangezien er nog geen informatie voorhanden is).

Voorstellen voor verbeteracties:

- De resultaten van het tevredenheidsonderzoek dat lopende is zal uitwijzen of er eventuele verbeteracties te formuleren zijn.

7.2.	2. Er is een tevredenheidsonderzoek afgelegd bij de medewerkers, maar de resultaten hiervan zijn nog niet binnen.		Voorlopig geen score toewijsbaar (eerder 0 aangezien er nog geen informatie voorhanden is).
Voorstellen voor verbeteracties: - De resultaten van het tevredenheidsonderzoek dat lopende is zal uitwijzen of er eventuele verbeteracties te formuleren zijn.			

Totaal 200	0
Totaal/100	0

criterium 8: RESULTATEN IN DE SAMENLEVING

Evaluatie van Criterium 8: Ga na welke impact de verkeersdienst heeft bereikt op de samenleving aan de hand van de:

Subcriteria
8.1 Resultaten van perceptiemetingen bij de belanghebbenden inzake de maatschappelijke effecten van de organisatie.
8.2 Resultaten van de interne metingen van indicatoren gericht op de maatschappelijke effecten van de organisatie.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
--------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

<p>8.1.</p>	<p>1. Slechts 1 op 10 Lommelaars geeft aan nooit gehoord te hebben van kanalen die inspraak mogelijk maken.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bijna 3 op 10 van de ondervraagde bevolking vindt dat de politie onvoldoende streng optreedt bij overtredingen, waarbij men in vele gevallen verkeersovertredingen mee bedoelt. 2. Ruim 1 op 2 burgers vindt dat kruispunten en rotondes gevaarlijk zijn en dat er te snel wordt gereden. 3. 1 op 4 Lommelaars is (zeer) ontevreden over de verkeersveiligheid (in het centrum is dit zelfs 1 op 3). 4. Bijna 7 op 10 vindt dat er onvoldoende ruimte is voor de zwakke weggebruiker in het centrum. 5. Bijna 7 op 10 is van mening dat er een gebrek aan parkeerplaats is. 6. Ruim 8 op 10 ondervindt veel hinder van verkeersdrukke en filevorming in het centrum. 7. In bepaalde gehuchten is er volgens bewoners onvoldoende aanbod van openbaar vervoer. 	<p>45. Hoewel Lommelaars op de hoogte zijn van de mogelijkheden zijn, is er op vele vlakken nog werk aan de winkel. Er zullen inspanningen geleverd moeten worden om de bevolking meer te overtuigen.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties: - Systematisch verder werken aan de uitvoering van het verkeerskwaliteitsplan en het mobiliteitsplan.</p>			

8.2.	1. Informatie wordt wel vlot en accuraat geleverd aan bevolking.	1. Er is nog te weinig aandacht voor interne metingen	55. Er is niet veel gemeten op dit vlak. Wel wordt er gesteld dat informatie vlot wordt geleverd wanneer dit zich opdringt. Aan de ene kant is een cijfer '0' ook deels van toepassing aangezien hier weinig informatie voorhanden is.
Voorstellen voor verbeteracties: - /			

Totaal /200	100
Totaal/100	50

criterium 9: RESULTATEN OP VLAK VAN DE SLEUTELACTIVITEITEN

Evaluatie van Criterium 9: Ga na in welke mate de verkeersdienst haar doelstellingen behaalt op het vlak van haar:

Subcriteria

9.1. Externe resultaten: outputs en outcomes in verhouding tot de doelstellingen.

9.2. Interne resultaten.

Sub-criteria	Verantwoording Sterke punten	Verantwoording Verbeterpunten	Score/100 Verantwoording
---------------------	---	--	-------------------------------------

<p>9.1.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In 2008: het verkeersongevallen met lichamelijk letsel of dode is gedaald met 38,8% ten opzichte van referentiejaar 2002, doelstelling was 25% dus dat is behaald. 2. Ongevallen met zwakke weggebruikers is in 2008 met 39.1% gedaald ten opzichte van 2002, hier was niet bepaald een specifieke doelstellingen rond. 3. Doelstellingen worden vertaald in een actieplan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bij weekendongevallen in 2008 bleken de handhavinginspanningen niet voldoende om de aantallen te doen dalen, er is meer nood aan controles in het weekend. 2. De norm voor capaciteitsbesteding (voor snelheidscontrole) is 285.5 manuren voor mobiele snelheidscontroles en is niet behaald (norm=364 manuren). 3. Er zijn geen specifieke subdoelstellingen voor het behalen van prioriteiten op vlak van bijvoorbeeld gebruik van middelen (alcohol, drugs, medicatie), of naar vervoerwijze (fietser, bromfietser). Echter is hier eerder een behoefte om dit vanuit een hoger niveau op te leggen (iedere gemeente zou moeten meewerken omdat één gemeente niet genoeg invloed kan hebben). 	<p>75. Er is grotendeels een positieve trend vast te stellen wat betreft de verkeersveiligheidscijfers.</p>
<p>Voorstellen voor verbeteracties:</p> <p>- ///</p>			

9.2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voor iedere externe instantie (de scholen, De Lijn) is er een contactpersoon die zich meer toelegt op bepaalde personen/instanties. 2. Door het meer betrekken van de communicatiedienst van de stad is er een grote stap naar voren gezet (middelen en kennis van communicatiedeskundige): de manier waarop gecommuniceerd wordt is beter (meer inspraak =/=participatie). Ook kan men advies vragen over communicatie en wordt er beter voorbereid. Er wordt ook altijd getracht naar de gulden middenweg te streven. 3. Er is een digitale infotheek opgemaakt die de toegankelijkheid aanzienlijk heeft verhoogd, onder ander door de zoekfunctie, waar vroeger alles analoog was. 4. Er zijn adviesbureaus aangesteld voor het begeleiden van de parkeerkwestie (onder andere het afstemmen bovengrondse/ondergrondse tarieven). Dit geeft een expertise die er niet vanuit de verkeersdienst zelf is. 5. Voor een project wordt er een bedrag voorzien (nominaal) en er is een algemeen bedrag voor nog aanvullende kosten. 6. Er wordt ook getracht om bijvoorbeeld het vernieuwen van het wegdek te combineren met rioolvernieuwingen. 7. Financiën zitten voor een groot deel ook op de technische dienst, hier is wel overleg mee. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contacten met bepaalde doelgroepen (middenstand, ondernemers, sportclubs) zou beter kunnen. Bijvoorbeeld bepaalde contactpersonen hebben al sommige aspecten gecommuniceerd bij andere diensten waardoor er dubbel wordt bevraagd. Voor jeugdverenigingen is er bijvoorbeeld geen algemeen contactpunt, enkel wanneer ze zich aandringen. 2. Meestal zijn projectkosten duurder dan dat er voorheen geraamd is. 	<p><u>70.</u> Ook hier zijn er eerder positieve aspecten vast te stellen.</p>
------	---	---	--

Voorstellen voor verbeteracties:

- De relaties met bepaalde doelgroepen verbeteren door middel van structureel overleg.

Totaal /200	145
Totaal/100	73

Door de organisatie behaalde resultaten voor het geheel van de criteria

<i>Criteria</i>	<i>Maximum</i>	<i>Totaalscore voor het criterium</i>
1. Leiderschap	100	59
2. Strategie en planning	100	44
3. Medewerkers	100	48
4. Partnerschappen en middelen	100	77
5. Processen	100	60
6. Resultaten bij klanten/burgers	100	60
7. Resultaten bij de medewerkers	100	0
8. Resultaten in de	100	50

samenleving		
9. Resultaten op vlak van de sleutelactiviteiten	100	73
<i>Algemeen totaal</i>	900	471
Gemiddelde /100	100	52

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Ontwikkeling van een kwaliteitszorginstrument voor lokaal verkeersveiligheidsbeleid op basis van het Common Assessment Framework

Richting: **master in de verkeerskunde-verkeersveiligheid**

Jaar: **2011**

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,

This, Jo

Datum: **3/06/2011**