



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **School voor Mobiliteitswetenschappen**

master in de mobiliteitswetenschappen

### ***Masterthesis***

***Het verbeteren van het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen***

**Jeroen Hamaekers**  
**Tim Vanlauwe**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de mobiliteitswetenschappen

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Evelien POLDERS

### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Jana HOREMANS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2022**  
**2023**



# **School voor Mobiliteitswetenschappen**

master in de mobiliteitswetenschappen

## ***Masterthesis***

***Het verbeteren van het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen***

**Jeroen Hamaekers**

**Tim Vanlauwe**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de mobiliteitswetenschappen

## **PROMOTOR :**

Prof. dr. Evelien POLDERS

## **BEGELEIDER :**

Mevrouw Jana HOREMANS



## Voorwoord

Dit rapport is het eindresultaat van het opleidingsonderdeel 'Studio en masterproef'. Zodoende is het een resultaat van zowel het onderzoek dat in de studio werd gevoerd, als het vervolgonderzoek dat werd gevoerd binnen het deel masterproef. De studio had als doel een onderzoek op te starten in het kader van het Mobiliteit Innovatief Aanpakken (MIA) project van de Vlaamse overheid, waarbinnen procesanalyse een belangrijk onderdeel vormt. Vervolgens worden in het deel masterproef 10 interviews uitgevoerd bij zowel Limburgse als Vlaams-Brabantse steden en gemeenten. Dit om vervolgens de resultaten hiervan te kunnen analyseren en vergelijken. Specifiek hebben wij, Jeroen Hamaekers en Tim Vanlauwe, het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen onderzocht bij steden en gemeenten. Het uiteindelijke doel van deze masterproef is om dit proces te verbeteren en steden en gemeenten hierover te informeren en adviseren.

Deze masterproef, kaderend binnen de opleiding mobiliteitswetenschappen, hadden wij zonder hulp niet tot een goed einde kunnen brengen. Dankzij de adviezen en het onderzoekskader van onze promotor Prof. dr. Evelien Polders en mentor mevrouw Jana Horemans werden we vlot geholpen doorheen dit onderzoek. Daarnaast willen we ook onze mentor meneer Jos Janssen bedanken voor zijn deskundig advies en het aanreiken van verscheidene analysemethoden, samengaand met ondersteunende gesprekken doorheen de ontwikkeling van deze masterproef. Ook de positieve en opbouwende feedback doorheen het academiejaar van zowel onze promotor als onze mentoren was van cruciaal belang voor de voortgang. Verder willen we ook graag onze familie bedanken voor zowel materiële als mentale steun bij het bereiken van dit resultaat. Tot slot zouden we ook graag alle deelnemende steden en gemeenten bedanken voor de bereidheid tot medewerking, en het geven van een eerlijke kijk op hun gemeentelijke beslissingsproces betreffende mobiliteitsbeslissingen.

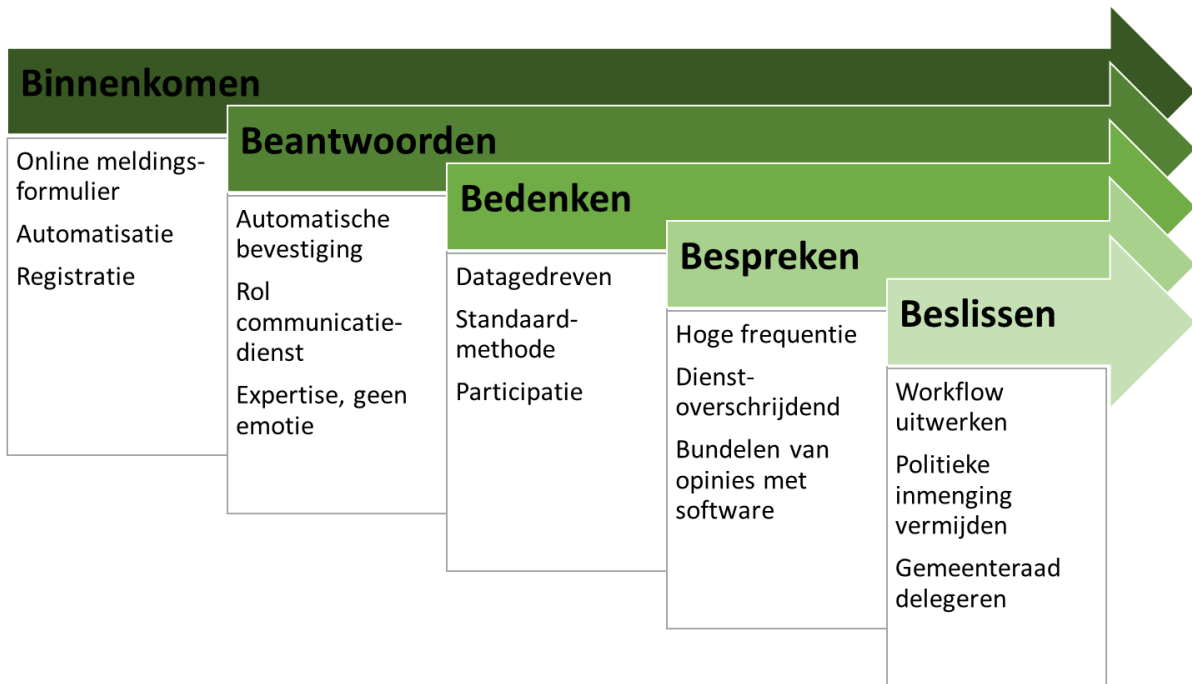
Hamaekers Jeroen en Vanlauwe Tim

9 juni 2023

## Samenvatting

“Het verbeteren van het beslissingsproces achter de implementatie van mobiliteitsmaatregelen” bouwt verder op een reeds uitgevoerde studie betreffende het proces achter de implementatie van verkeersmaatregelen (Martens, 2022). In dit onderzoek is het de bedoeling het voorgaande werk te verbeteren en er dieper op in te gaan door het gebruik van een concretere aanpak. Het onderzoek richt zich op steden en gemeenten van verschillende omvang in Limburg en Vlaams-Brabant om eventuele geografische verschillen niet buiten beschouwing te laten. Om informatie te verzamelen over het beslissingsproces bij gemeenten, wordt er een literatuurstudie uitgevoerd en worden er analyses gebruikt om de interne processen te ontleden en vragen voor gemeenten op te stellen. Er zijn 10 interviews uitgevoerd met steden en gemeenten om ‘in field’ procesdata te verzamelen. Deze data werden geanalyseerd aan de hand van empirisch onderzoek om zo de positieve en negatieve aspecten te benoemen. Uiteindelijk worden hier conclusies uit getrokken die, zeker voor steden en gemeenten met minder performante beslissingsprocessen, van algemeen belang zijn en kunnen aangereikt worden ter verbetering. Deze conclusies worden ook voorzien in de vorm van adviezen. Steden en gemeenten kunnen dit concreet toepassen op hun gemeentelijk beslissingsproces betreffende mobiliteitsmaatregelen. Het doel van dit onderzoek is ervoor te zorgen dat maatregelen, als reactie op meldingen van burgers, op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier uitgevoerd kunnen worden. Dit opdat er een duurzame en veilige mobiliteit wordt gecreëerd door het stads- of gemeentebestuur.

Omdat er een zeer uitgebreid aantal aan verschillende aspecten onderzocht en beoordeeld worden, wordt ervoor gekozen om de belangrijkste onderdelen van het proces te categoriseren in Figuur 1. Hier wordt reeds zichtbaar dat er gekozen is om het gemeentelijk beslissingsproces op te delen in vijf B’s: Binnenkomen, Beantwoorden, Bedenken, Bespreken en Beslissen. Dit omdat deze 5 onderdelen tezamen het volledig proces vormen enerzijds, en er anderzijds op die manier een overzichtelijke en begrijpbare methodiek wordt gehanteerd. Deze 5B methode blijft dan ook de rode draad doorheen deze hele masterproef waarop steeds kan teruggevallen worden. Voor verdere detaillering en verklaringen over hoe deze tot stand komt, wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.1. Verder staan de algemene samenvattende resultaten beknopt vevat in Figuur 1.



Figuur 1: Belangrijkste adviezen per B

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	2
Inhoudsopgave .....	4
Figurenlijst .....	6
Tabellenlijst.....	7
1 Aanleiding tot onderzoek, afbakening .....	8
2 Probleemstelling .....	10
3 Doelstellingen .....	13
4 Onderzoeksvragen .....	15
4.1 Hypothesen .....	16
5 Onderzoeksontwerp.....	17
5.1 Methodiek literatuuronderzoek en literatuuranalyse.....	17
5.1.1 Bestaande gemeentelijke processen .....	17
5.1.2 De informatie analyse: Het "Schildpaddiagram" .....	17
5.1.3 De contextanalyse.....	18
5.1.4 Vormen van een basisflow .....	19
5.2 Methodiek interviews .....	19
5.2.1 Vraagopstelling en structuur .....	19
5.2.2 Bepaling steden en gemeenten.....	20
5.3 Methodiek analyse interviews .....	22
5.3.1 5B-Methodiek .....	22
5.3.2 Volwassenheidsniveaus bepalen .....	23
5.3.3 Best and bad practices definiëren .....	24
5.3.4 Trends beschrijven .....	24
5.3.5 Adviezen formuleren.....	25
5.4 Verantwoording.....	25
5.5 Beperkingen .....	27
6 Literatuurstudie .....	29
6.1 Masterproef Stijn Martens .....	29
6.2 Gemeentelijke meldingsmethoden .....	32
6.3 Toepassing van de GBC .....	33
6.4 Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen.....	33
6.5 Aspecten van hogere volwassenheidsniveaus .....	35
7 Verkennende analyse .....	40
7.1 Informatie analyse: Schildpaddiagram .....	40

7.2	Contextanalyse .....	42
7.3	Procesbeschrijving: top niveau .....	60
8	Analyse na interviews .....	61
8.1	5B methode.....	61
8.1.1	Binnenkomen .....	63
8.1.2	Beantwoorden .....	64
8.1.3	Bedenken .....	65
8.1.4	Bespreken .....	66
8.1.5	Beslissen .....	67
8.2	Volwassenheidsniveau proces .....	68
8.2.1	Niveau 1: Ad hoc .....	68
8.2.2	Niveau 2: Herhaalbaar .....	69
8.2.3	Niveau 3: Gestandaardiseerd .....	71
8.2.4	Niveau 4: Beheerst.....	71
8.2.5	Niveau 5: Geoptimaliseerd.....	72
8.3	Volwassenheidsniveau gemeenten.....	73
8.4	Goede en slechte aspecten interviews: Best and bad practices .....	77
8.5	Trends.....	82
9	Advies.....	86
9.1	Adviezen omtrent binnenkomen meldingen .....	86
9.2	Adviezen omtrent beantwoorden meldingen .....	87
9.3	Adviezen omtrent bedenken en bespreken van oplossingen .....	88
9.4	Adviezen omtrent het beslissen van maatregelen.....	89
9.5	Adviezen omtrent het verhogen van volwassenheid.....	90
9.6	Adviezen omtrent het introduceren van Citizens4Safety .....	91
10	Discussie .....	93
11	Conclusie: Eerste hulp bij gemeentelijke processen.....	95
11.1	Synthese adviezen voor de 5 B's .....	96
11.2	Verhogen van het volwassenheidsniveau .....	97
11.3	Antwoord op de hypotheses.....	98
11.4	Antwoord op de onderzoeksvragen .....	99
12	Suggesties voor verder onderzoek .....	101
13	Literatuurlijst.....	103
14	Bijlagen .....	107



## Figurenlijst

Figuur 1: Belangrijkste adviezen per B.....	3
Figuur 2: Ongevallencijfers van voetgangers in België (Vias, 2022b).....	10
Figuur 3: Ongevallencijfers van fietsers in België (Vias, 2022b) .....	10
Figuur 4: Voorbeeld van een schildpaddiagram (Socius, 2022b).....	18
Figuur 5: Volwassenheidsniveaus (Jonkers, 2002) .....	23
Figuur 6 Volledige overzicht van het opgemaakte stappenplan voor gewest- en gemeentewegen (Martens, 2022).....	30
Figuur 7 Deel van het stappenplan waaruit bepaalde positieve procesaspecten kunnen worden afgeleid (Martens, 2022) .....	31
Figuur 8 Categorisatie van Vlaamse steden en gemeenten volgens het RSV (Departement Omgeving, 2011) .....	35
Figuur 9: De structuur van het Capability Maturity Model (Paulk et al., 1993)..	36
Figuur 10: Overzicht van het Communication Maturity Model (UNECE, 2023) ..	38
Figuur 11: Informatie analyse: Ingevuld schildpaddiagram van het verkeersmeldingsproces (Socius, 2022b) .....	41
Figuur 12: Relaties tussen de mobiliteitsambtenaar en overige actoren binnen het beslissingsproces .....	44
Figuur 13: Relaties tussen het schepencollege en overige actoren binnen het beslissingsproces .....	47
Figuur 14: Relaties tussen de burgers en overige actoren binnen het beslissingsproces .....	50
Figuur 15: Relaties tussen de politie en overige actoren binnen het beslissingsproces .....	52
Figuur 16: Relaties tussen AWW en overige actoren binnen het beslissingsproces .....	55
Figuur 17: Relaties tussen de aannemer(s) en overige actoren binnen het beslissingsproces .....	57
Figuur 18: Eerste versie flowchart top niveau (eigen ontwikkeling).....	60
Figuur 19: Schema van mogelijke opeenvolging van B-fases .....	62
Figuur 20: Schema opeenvolging specifieke fases.....	68
Figuur 21: Belangrijkste adviezen per B .....	96
Figuur 22: Stappen naar een hogere volwassenheid.....	97
Figuur 23: Antwoorden op de hypotheses.....	98

## Tabellenlijst

Tabel 1 Achtergrondinformatie geïnterviewde steden en gemeenten .....	22
Tabel 2: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de mobiliteitsambtenaar .....	45
Tabel 3: Beschrijving relationele links vanuit de visie van het schepencollege..	48
Tabel 4: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de burgers.....	51
Tabel 5: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de politie .....	53
Tabel 6: Beschrijving relationele links vanuit de visie van AWV .....	55
Tabel 7: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de aannemer(s).....	57
Tabel 8: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 1 .....	69
Tabel 9: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 2 .....	70
Tabel 10: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 3 .....	71
Tabel 11: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 4 .....	72
Tabel 12: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 5 .....	72
Tabel 13: Belangrijkste punten proces gemeente A.....	73
Tabel 14: Belangrijkste punten proces gemeente B.....	74
Tabel 15: Belangrijkste punten proces gemeente C.....	74
Tabel 16: Belangrijkste punten proces gemeente D.....	74
Tabel 17: Belangrijkste punten proces gemeente E .....	75
Tabel 18: Belangrijkste punten proces gemeente F .....	75
Tabel 19: Belangrijkste punten proces gemeente G.....	75
Tabel 20: Belangrijkste punten proces gemeente H.....	76
Tabel 21: Belangrijkste punten proces gemeente I.....	76
Tabel 22: Belangrijkste punten proces gemeente J .....	76
Tabel 23: Grootste verschillen tussen gemeenten .....	77
Tabel 24: Positieve en negatieve aspecten van het binnenkomen .....	79
Tabel 25: Positieve en negatieve aspecten van het beantwoorden .....	79
Tabel 26: Positieve en negatieve aspecten van het bedenken en bespreken ....	80
Tabel 27: Positieve en negatieve aspecten van het beslissen .....	81
Tabel 28: Positieve en negatieve aspecten van de opvolging en evaluatie.....	82
Tabel 29: Indicatief overzicht van factoren en resultaten ervaren werklust vs. de berekende werklust .....	84

## 1 Aanleiding tot onderzoek, afbakening

Om de verkeersonveiligheid en de hoeveelheid ongevallen in Vlaanderen terug te dringen, werd in 2021 het MIA-project (Vlaanderen, 2021) gelanceerd door Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken Lydia Peeters. Het project staat voor "Mobiliteit Innovatief Aanpakken" en wordt als volgt beschreven:

Via MIA wordt komaf gemaakt met ingewikkelde procedures die de aanpak en uitvoering van kleine infrastructurele werken of quick wins verhinderen. In proeftuinen wordt geëxperimenteerd met proactieve detectie van verkeersonveilige situaties, zodat vermeden kan worden dat bepaalde punten ooit zwartgekleurd worden. De ervaringen vanuit deze proeftuinen worden meegenomen naar een evaluatieronde, waarna het de bedoeling is om ze op korte termijn uit te rollen over gans Vlaanderen. De verkeersveiligheid in het algemeen, en de bescherming van voetgangers en fietsers in het bijzonder, staan hierbij centraal. (Vlaanderen, 2021, introductie)

Het project wordt onderverdeeld in drie concrete sub-projecten. Een project rond het burgerparticipatieplatform "Citizens4Safety", een project rond verkeersveiligheid verbeteren aan de hand van drones en een project rond conflictenanalyses met vaste camera's. Binnen de universitaire masteropleiding mobiliteitswetenschappen aan de Universiteit Hasselt worden deze drie thema's opgesplitst in verschillende onderwerpen waarnaar onderzoek wordt gevoerd.

Het onderzoek van deze masterproef gaat dieper in op het project rond het burgerparticipatieplatform Citizens4Safety. Dit platform is een meldingsapplicatie voor burgers om verkeersveiligheidsproblemen aan te kaarten in hun eigen gemeente (dus door een melding te maken). Op een overzichtskaart kan een locatie of traject worden aangeduid waarbij het dan mogelijk is om o.a. een categorie (type verkeersprobleem) te kiezen, het probleem te omschrijven, een afbeelding toe te voegen en de mate van onveiligheidsgevoel aan te geven. De lokale overheid kan dan een reactie geven met bijvoorbeeld een verwijzing naar een beleidsdocument waarin het probleem behandeld wordt of kan zelf toelichten in welke mate er wel of geen oplossing gaat komen. Burgers kunnen eventueel opnieuw reageren hierop. Die meldingen zijn dan op het overzichtskaartje zichtbaar (Citizens4Safety, 2022). In deze context zal er dieper ingegaan worden op het verbeteren van het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen. Dit zodoende dat meldingen die via het meldingsplatform Citizens4Safety binnenkomen, mogelijks efficiënter worden verwerkt en er meer kennis is rond gemeentelijke beslissingsprocessen betreffende mobiliteitsmeldingen.

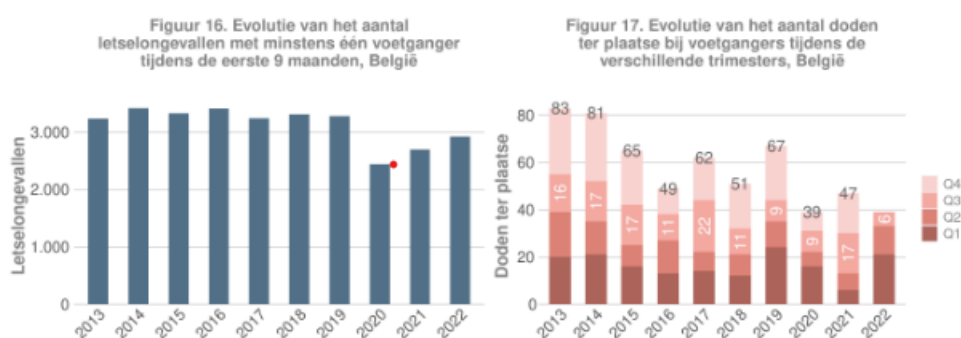
Concreet gaat dit onderzoek verder op een reeds uitgevoerde studie betreffende het proces achter de implementatie van verkeersmaatregelen (Martens, 2022). In deze studie is onderzoek gevoerd naar steden en gemeenten omtrent hun beslissingsproces voor de implementatie van verkeersmaatregelen.

Een aanbeveling voortkomende uit deze studie is het voeren van interviews met andere steden dan de reeds geïnterviewde steden. Dit omdat deze interviews kunnen zorgen voor nieuwe inzichten in het beslissingsproces, alsook potentieel vormen voor een verbeterde werkwijze omtrent het beslissingsproces.

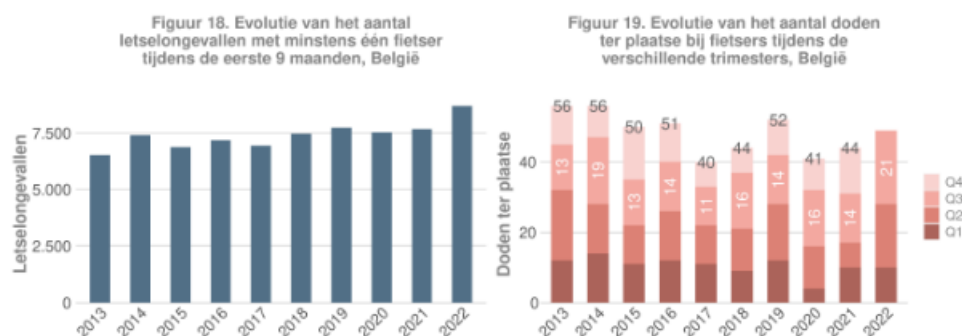
Er is namelijk reeds een stappenplan ontwikkeld waarin de flow van de implementatie van verkeersmaatregelen behandeld wordt. Dit stappenplan is zeer uitgebreid, maar niet praktisch genoeg om voor te leggen aan gemeenten zoals zichtbaar op Figuur 6. Het effectief onderzoeken van de toepasbaarheid, van het reeds ontwikkelde stappenplan rond de implementatie van verkeersmaatregelen, wordt aangeraden. Dit door het stappenplan toe te passen op verscheidene gemeenten en steden, om op die manier het plan kwalitatief te verbeteren en een integraal stappenplan te voorzien voor alle gemeenten en steden. Dit kan pas gebeuren als een nieuwe, meer gestroomlijnde versie van het stappenplan wordt uitgewerkt, waarbij vooral specifiek wordt aangekaart welke factoren een positief of negatief effect kunnen hebben op het beslissingsproces.

## 2 Probleemstelling

De verkeersonveiligheid in Vlaanderen werd de afgelopen jaren reeds sterk teruggedrongen. Desalniettemin vallen er elk jaar opnieuw slachtoffers in het verkeer. Zo is er terug een stijgende trend in het aantal letselgevallen bij voetgangers tijdens de eerste 9 maanden van 2020 tot en met 2022. Daarnaast is er geen dalende trend aanwezig bij het aantal doden bij voetgangersongevallen doorheen de jaren. Zo waren er in 2020 39 doden en in 2021 47 doden, zoals zichtbaar op Figuur 2. Daarnaast zijn de cijfers betreffende fietsongevallen van een nog meer negatieve aard, met zowel een stijging in het aantal letselgevallen als het aantal fietsdoden bij een ongeval. De concrete fietsongevallencijfers zijn terug te vinden op Figuur 3 (Vias, 2022b; Vlaanderen, 2022).



Figuur 2: Ongevallencijfers van voetgangers in België (Vias, 2022b)



Figuur 3: Ongevallencijfers van fietsers in België (Vias, 2022b)

Bijgevolg zijn overheden op alle niveaus constant aan het werk om de verkeersonveiligheid aan te pakken. De aanpak voor het verbeteren van deze onveiligheid bestaat uit een combinatie van beleids- en infrastructurele maatregelen. Lokale overheden staan vaak te springen om deze verkeersonveiligheid aan te pakken met een veelvoud aan regels en dienstorders. Deze vaak tijdrovende procedures kunnen een efficiënte aanpak van infrastructurele aanpassingen in de weg staan.

Deze inefficiëntie kan bij veel verschillende stadia van het proces voorkomen, maar over het algemeen is het duidelijk dat zij zorgt voor vertraging bij het aanpakken van verkeersveiligheidsproblemen. Dit kan zorgen voor ontevredenheid bij de burgers, waardoor gemeentebesturen geconfronteerd worden met misnoegde burgers en ongewild in een negatief daglicht worden gesteld.

Vanaf het binnenkomen van een melding tot het nemen van een beslissing kunnen er verschillende aspecten misgaan en kan het proces vertraging oplopen. Bijgevolg is het belangrijk om te weten welke stappen er zich allemaal in het beslissingsproces bevinden. Dit om verkeersonveiligheid zo snel mogelijk aan te pakken en zo het aantal slachtoffers te kunnen reduceren.

Elke nieuwe melding die binnenkomt bij een gemeente is uniek. Toch moet er één overzichtelijke manier zijn om deze melding te verwerken. De verschillen tussen gemeenten en tussen de aanpak van meldingen zijn amper in kaart gebracht. Dit zal eerst moeten gebeuren voordat het proces kan worden aangepakt. Voorbeelden van verschillende soorten meldingen zijn meldingen naar intensiteit, snelheid, sluipeerkeer, geurhinder, geluidshinder en dergelijke. In dit onderzoek wordt gefocust op meldingen over zwakke weggebruikers (voetgangers, fietsers). Dit kunnen dan meldingen zijn over infrastructuur alsook over weggebruikersgedrag. Voorbeelden van soorten meldingen zijn deze over sluipeerkeer, onveiligheidsgevoel, geluidsoverlast, discomfort, snelheid en dergelijke. Vaak gaat het hierbij over locatie-specifieke verkeersveiligheidsfactoren.

In het voorgaande onderzoek betreffende een masterproef vanuit de Universiteit Hasselt (Martens, 2022) werd voornamelijk gefocust op grote steden en hoe zij verkeersmeldingen behandelen binnen hun stad. Concrete resultaten van deze masterproef worden beschreven in punt 6.1. Enkele mindere punten van het onderzoek zijn dat er enkel gewerkt werd met grotere Vlaamse steden, waardoor het proces van kleinere steden en gemeenten niet onderzocht werd. Daarnaast blijkt dat de ontwikkelde flowchart betreffende het beslissingsproces zeer volledig is, waardoor er een overdaad aan stappen wordt beschreven. De flowchart blijkt te gedetailleerd en omslachtig te zijn om in de praktijk efficiënt te kunnen gebruiken. Daarnaast wordt er in het onderzoek gefocust op verkeersvragen en niet op procesvragen. Bijgevolg wordt de kwaliteit van specifieke infrastructuurvoorbeelden bevestigd in plaats van een eigenlijke toetsing van het beslissingsproces.

Tot slot blijkt uit excessief online literatuuronderzoek, dat er een hiaat is binnen de literatuur omtrent gemeentelijke procesdata, en met name dan voornamelijk data omtrent de beslissingsprocessen. Ondanks de vele overheidsdocumenten, praktische uitvoeringen van mobiliteitsmaatregelen en dergelijke (zoals vademecums), ontbreekt een beleidsdocument of leidraad voor uitvoeringen op een hoger niveau. De nodige acties voorafgaande aan de eigenlijke uitvoering van een verkeersmaatregel, zijn hier een voorbeeld van.

Ook concrete sturing of eventuele adviezen worden niet rechtstreeks voorzien (Departement MOW, 2023). Wel zijn er websites die algemene gemeentelijke beslissingsprocessen aanbieden, zoals deze van Sensus Process Management (Dekkers, 2023). Men moet voor deze processen echter minstens een aanvraag indienen op basis van specifieke gegevens, waardoor dit al een barrière kan vormen. Daarnaast wordt er met een gratis proefperiode gewerkt van 30 dagen indien men gebruik wilt maken van alle mogelijke opties, waarna men een vergoeding moet betalen. Zo blijven dergelijke systemen minder toegankelijk en aantrekkelijk voor steden en gemeenten (Dekkers, 2023).

### 3 Doelstellingen

Uit de probleemstelling komt voort dat er op elk moment in het beslissingsproces iets kan misgaan of vertraging kan opgelopen worden. Zodoende oefent onnodig tijdsverlies een negatief effect uit op de verkeersveiligheid. Daarom is het belangrijk om allereerst de beoogde doelen ter verbetering van het beslissingsproces bij mobiliteitsmeldingen in kaart te brengen.

Het eerste doel is een basisversie van het gemeentelijk beslissingsproces te ontwikkelen. Deze basisversie vormt het fundament voor verschillende variaties die beschreven worden aan de hand van de interviews met gemeenten. Er wordt niet enkel op grote steden gefocust om een meer werkbaar en waterdichte flow te creëren die ook bruikbaar is voor kleinere steden en gemeenten. Elke gemeente kan in principe zijn eigen aanpak van het proces uitvoeren en dus ook een eigen flow bezitten. Zodoende is het mogelijk dat de ene gemeente over betere proceseigenschappen bezit, dan de andere gemeente. Het is dus mogelijk dat een gemeente meer 'best practices' in zijn aanpak heeft verwerkt, waardoor dit voor interessante nieuwe inzichten kan zorgen. 'Best practices' zijn bepaalde handelingen, maatregelen, werkwijzen die bijdragen tot het verkrijgen van een optimaal beslissingsproces.

In de eerder uitgevoerde studie vanuit de Universiteit Hasselt (Martens, 2022) werd reeds een uitvoerig en omvangrijk stappenplan opgesteld. Dit wordt verder onderzocht aan de hand van bijkomende interviews bij gemeenten van verschillende niveaus, waarbij er eerder gefocust wordt op een beoordeling van het proces in plaats van een beschrijving van de soorten processtappen en verkeersvragen. Ook zal het de bedoeling zijn dit stappenplan meer gestroomlijnd te maken, zodat het makkelijker aan gemeenten aangereikt kan worden als tool om meer best practices te implementeren in hun eigen gemeente. Er wordt daarnaast onderzoek gevoerd naar wat er allemaal mis kan gaan binnen een gemeentelijk beslissingsproces. Zo kunnen mogelijke conflicten ontstaan met andere actoren die invloed kunnen hebben op het uiteindelijke proces. Om gerichte vragen te kunnen stellen aan de gemeenten is het ook belangrijk om hiervan op de hoogte te zijn.

Verder is de insteek van dit onderzoek om voornamelijk te focussen op meldingen betreffende de zwakke weggebruikers. Dit vanwege de stijgende ongevallencijfers zoals zichtbaar op Figuur 2 en Figuur 3, samengaand met de focus van het MIA-project, dat voornamelijk gericht is op voetgangers en fietsers. Daarnaast is de ongevallenernst bij tweezijdige ongevallen tussen zwakke weggebruikers en gemotoriseerd verkeer, van een grotere graviteit. Zo heeft de zwakkere weggebruiker veel meer risico op letsels door het snelheids- en massaverschil met gemotoriseerd verkeer. De interviews zullen uiteindelijk uitwijzen of er verschillen bestaan binnen de soorten meldingen betreffende de vervoersmodi.

Ook is beoogd de beslissingsprocessen van gemeenten te vergelijken. Zo wordt het mogelijk de positieve en negatieve aspecten te kunnen onderscheiden en de



trends binnen gemeentelijke processen in kaart te brengen. Een doel van deze masterproef is dan ook om gemeenten in staat te stellen van elkaar te leren. Er wordt echter steeds beoogd dat de voorgestelde flow zo begrijpbaar mogelijk blijft. Het doel is om begrijpbaar advies voor te leggen aan gemeenten die nood hebben aan verbetering en bereid zijn te werken aan de verbetering van hun flow. Aan de hand van verschillende onderzoeksmethodieken en stappen wordt zo getracht een zo integraal mogelijk overzicht te geven van wat gemeenten en steden best toepassen binnen hun beslissingsproces.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de hoofddoelstelling is om lokale besturen te helpen bij het verbeteren van hun beslissingsproces door samen het gehele proces onder de loep te nemen, om dit vervolgens terug te koppelen naar de gemeenten in de vorm van deze masterproef. Zodoende kunnen gemeenten achterhalen welke aspecten nog ontbreken in hun beslissingsproces en het proces, waar nodig, aanpassen. Hoe er getracht wordt de hiervoor beschreven doelstellingen te bereiken, wordt concreet uitgelegd in hoofdstuk 5.

## 4 Onderzoeksvragen

In de voorgaande hoofdstukken werd al beknopt geconcretiseerd wat de problemen zijn en wat het doel van dit onderzoek is. Om te bepalen hoe we deze doelen willen bereiken en hoe we uiteindelijk eenduidige conclusies willen trekken, werd volgende hoofdonderzoeksvraag opgesteld. Deze wordt vervolgens onderverdeeld in enkele deelonderzoeksvragen om een hiërarchische structuur te creëren binnen dit onderzoek.

Binnen dit onderzoek luidt de hoofdonderzoeksvraag:

***Hoe kunnen lokale besturen het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen verbeteren en zo de inefficiëntie van het systeem aanpakken?***

Deze onderzoeksvraag wordt verder onderverdeeld in de volgende deelonderzoeksvragen:

1. Hoe verloopt de interne flow bij het beslissingsproces, vanaf het binnenkomen van de melding tot het nemen van de beslissing?
2. Welke pijnpunten en welke best practices zijn er in de verschillende systemen?
3. Welke differentie in aanpak is er voor verschillende onderzochte gemeenten?
4. Welke differentie in aanpak is er voor verschillende soorten ontvangen meldingen?
5. Welke trends zijn zichtbaar binnen stedelijke of gemeentelijke beslissingsprocessen?
6. Welke aanpassingen zouden het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen kunnen verbeteren?

#### 4.1 Hypotheses

Naar aanleiding van bovenstaande onderzoeksvragen worden volgende hypotheses opgesteld. De hypotheses dienen als extra uitleg bij de onderzoeksvragen en kunnen een beeld vormen van de mogelijke uitkomsten van dit onderzoek. Ze worden getoetst tijdens het uitschrijven van de analyse en beantwoord in punt 11.3.

1. Er is een differentie in aanpak van meldingen afhankelijk van welke vervoersmodi centraal staan binnen de melding.
2. Grotere gemeenten en steden hebben een meer geoptimaliseerd proces.
3. Grotere steden en gemeenten hebben meer ambtenaren in dienst waardoor de werklast beter verdeeld wordt.
4. Mobiliteitsambtenaren worden vaak tegengehouden in hun uitvoering door bepaalde beslissingen en situaties betreffende de lokale politiek.
5. De relaties van andere actoren met de mobiliteitsambtenaar zijn cruciaal voor de performantie van het beslissingsproces.
6. De beslissingsprocessen van mobiliteitsmeldingen binnen verschillende steden en gemeenten zijn vrij gelijkaardig.

## 5 Onderzoeksontwerp

In dit punt worden de verschillende onderzoeksmethodieken beschreven van zowel voor de uitgevoerde interviews, als nadien. Er wordt verder ook verwezen naar de eigenlijke uitwerking van deze methodiek verder in deze masterproef.

### 5.1 Methodiek literatuuronderzoek en literatuuranalyse

Het is allereerst belangrijk om te vermelden dat dit onderzoek verder bouwt op voorgaand onderzoek (Martens, 2022). In dit onderzoek wordt getracht de processen die reeds werden uitgeschreven te verbeteren samengaande met de vergelijking van gemeenten op verschillende niveaus. De onderzoeksvragen die in voorgaand hoofdstuk (4) werden gesteld, dienen ter uitbreiding en verdere uitwerking van eerdere vaststellingen van de Masterproef van Stijn Martens (Martens, 2022).

Ter voorbereiding van de beantwoording van de onderzoeksvragen, worden er enkele academische onderzoeksmethodes toegepast in combinatie met een invulling van deze methodes. De onderzoeksmethode is afhankelijk van de gewenste te verkrijgen data. Specifiek worden er vier methodieken toegepast ter verkrijging van literatuurdata: literatuur over bestaande gemeentelijke processen, een informatie analyse, contextanalyses en een basis flow-ontwikkeling.

#### 5.1.1 Bestaande gemeentelijke processen

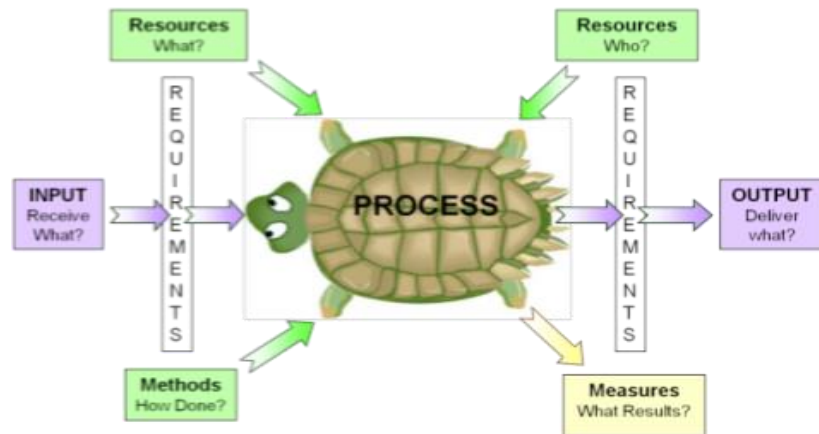
Als basis om te achterhalen hoe het beslissingsproces loopt binnen gemeenten, wordt er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Hierin wordt online gezocht naar verschillende bronnen alsook reeds uitgevoerde onderzoeken omtrent de flow van verkeersmeldingen en klachten. Idealiter geven deze bronnen zoveel mogelijk informatie over verschillende gemeenten, om reeds een ruimer beeld te kunnen geven van de verschillende beslissingsprocessen.

Er wordt getracht om voornamelijk via de websites van gemeenten te achterhalen hoe een mobiliteitsmelding in een gemeente behandeld wordt. Dit onderdeel is sterk onderhevig aan hoeveel gemeentelijke procesdata een gemeente beschikbaar zet op zijn website. Bepaalde delen van een beslissingsproces kunnen eventueel achterhaald worden door middel van gemeentelijke verslagen, de manieren waarop men een melding kan maken of eventuele gemeentelijke burgerliteratuur. Hieruit kan reeds in beperkte mate opgemaakt worden hoe de werking verloopt binnen een gemeente betreffende mobiliteitsbeleid en meldingsbehandeling. De uitwerking van het literatuuronderzoek naar bestaande gemeentelijke processen is terug te vinden in hoofdstuk 6.

#### 5.1.2 De informatie analyse: Het "Schildpaddiagram"

Vervolgens wordt er een meer concrete analyse gebruikt voor onderzoeksvraag 1 en 2 (punt 4). Hierbij gaat het om een informatie analyse van het proces van verkeersmeldingen bij gemeenten. Een informatie analyse bestaat uit een schematische weergave van de meest voornamelijk factoren en onderdelen van een proces. Deze factoren kunnen deels opgemaakt worden uit de literatuur waarvan de methodiek beschreven staat in punt 5.1.1.

Een veelgebruikte weergave voor een informatie analyse van beleidsplanning is een schildpaddiagram, zoals zichtbaar op Figuur 4 (Socius, 2022b). Deze vorm van informatie analyse stelt onderzoekers in staat om een eerste procesbeschrijving op te stellen waarin de eerste problemen, moeilijkheden en belanghebbenden zichtbaar worden.



Figuur 4: Voorbeeld van een schildpaddiagram (Socius, 2022b)

Een schildpaddiagram bestaat doorgaans uit alle factoren van een proces in beknopte vorm: input, output, middelen, competenties, documentatie, procedures, KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) en activiteiten.

Het opstellen van een schildpaddiagram is efficiënter dan een flowchart diagram doordat het minder tijd kost, en alsnog de voornaamste bestanddelen bevat. Deze vorm stelt onderzoekers ook in staat om de kwaliteit van de nog te geven informatie te beoordelen. Zo wordt er ook gekeken naar de betrouwbaarheid van de informatie en de informatieverstrekker (subjectief/objectief), alsook op welke manier informatie wordt bekomen. "Wordt de informatie op een kwalitatieve manier verzameld of is deze eerder ongenueanceerd en te eenzijdig?", is een vraag waarbij een schildpaddiagram meer inzicht kan geven. In feite vormt een schildpaddiagram een solide basis voor het vormen van een correct algemeen beeld van een proces. De uitwerking hiervan is weergegeven in punt 7.1 (Socius, 2022b).

### 5.1.3 De contextanalyse

Na de informatie analyse wordt er een contextanalyse uitgevoerd om een antwoord te kunnen bieden op onderzoeksvraag 1, 2 en 3 (punt 4). Deze analyse gaat dieper in op de context van het proces van verkeersmeldingen bij gemeenten. Hierbinnen worden de verschillende partijen die betrokken (kunnen) zijn binnen het proces geanalyseerd. Belangrijk is hier te onderzoeken welke rol een bepaalde partij al dan niet speelt binnen een organisatie. Op die manier wordt er ook een beeld gevormd van eventuele belangen en denkwijzen van verschillende belanghebbenden. Dit alles om te achterhalen welke rol bepaalde actoren spelen binnen het proces. Terugvallend op het schildpaddiagram, gaat de contextanalyse voornamelijk verder in op het 'Resources: Who?' aspect van een beslissingsproces. Dit aspect is terug te vinden rechts boven op Figuur 4.

Uiteindelijk worden er verbanden gelegd tussen verschillende actoren om zo te achterhalen hoe en welke actoren elkaar kunnen ondersteunen binnen het beslissingsproces, of eventueel kunnen tegenwerken door verschillende belangen.

Hier wordt bijvoorbeeld gedacht aan verschillende politieke standpunten zoals eerder aangehaald in de hypotheses in punt 4.1. De uitwerking van de contextanalyse in verschillende contextdiagrammen, is terug te vinden in punt 7.2.

#### 5.1.4 Vormen van een basisflow

Na het uitvoeren van het gemeentelijk literatuuronderzoek, samengaande met de twee analysevormen (de informatie en contextanalyse), wordt er een algemene basisflow gevormd van gemeentelijke beslissingsprocessen. Optionele stappen worden achterwege gelaten om het vormen van een te omvangrijke basisflow te vermijden. In de basisflow worden de meest generieke onderdelen van een gemeentelijk beslissingsproces betreffende een mobiliteitsmelding opgenomen. Deze basisflow geeft aanleiding tot verder onderzoek in de vorm van interviews van gemeenten naar hun beslissingsproces betreffende mobiliteitsmeldingen. Hoe deze interviews vervolgens worden vormgegeven, wordt beschreven in punt 5.2.

De verschillende flows (beslissingsprocessen) van gemeenten voortkomende uit de interviews kunnen bijkomende antwoorden bieden op onderzoeksvraag 4 en 5 (punt 4). Deze behandelen de differentie in aanpak van zowel de gemeenten, als de soort meldingen samengaande met eventuele trends. Verdere uitwerking van de basisflow is weergegeven in punt 0.

## 5.2 Methodiek interviews

### 5.2.1 Vraagopstelling en structuur

De voorafgaande informatie en contextanalyse samengaande met de basisflow vormen sterk ondersteunende bronnen voor tijdens de interviews. Ze dienen als basis om kwalitatieve vragen te stellen en mogelijks door te vragen op bepaalde onderwerpen. Dit aangezien een analytische kennis over de werking binnen steden en gemeenten betreffende beslissingsprocessen, van groot belang is om de juiste vragen te kunnen stellen gedurende de interviews.

Voor onderzoeksvraag 3 tot en met 6 vormen voornamelijk de interviews de belangrijkste onderzoeksmethode om een antwoord hierop te bieden. Concreet gaat het hierbij over het uitvoeren van tien interviews met verschillende steden en gemeenten. Deze gemeenten kunnen mobiliteitsambtenaren, schepenen van mobiliteit/omgeving of eventueel andere aangeduide personen naar voren schuiven als geschikte persoon voor het interview, maar doorgaans wordt wel beoogd om de mobiliteitsambtenaar te bevragen. Dit aangezien deze persoon normaliter een sleutelpersoon is betreffende mobiliteitsmeldingen. Zodoende is het doel hier steeds om de persoon met de meeste kennis omtrent het beslissingsproces van meldingen of klachten te interviewen. Zo wordt de kwaliteit van de interviews geoptimaliseerd.

Zeker voor onderzoeksvraag 2 is het van belang dat de persoon reeds een goede kennis bezit omtrent het proces, aangezien de pijnpunten (en best practices) van het proces definiëren van cruciaal belang is om naar oplossingen te zoeken.

Dit alles hangt af van de uiteindelijke inhoud van het interview (inhoud vragen, soort vragen e.d.). Bij het contact opnemen met de gemeenten wordt ook duidelijk aangehaald dat er wordt verwacht de persoon met de meeste kennis omtrent het gemeentelijk beslissingsproces te interviewen. De concrete contacteringsmail staat in Bijlage 3.

Het interview bestaat uit open vragen die steeds eenduidig geformuleerd zijn en dus niet openstaan voor (verkeerde) interpretatie. Verder wordt een standaard volgorde van soorten vragen gevolgd volgens een kwalitatief interview. Ook kan er indien er onduidelijkheden zijn, doorgevraagd worden alsook afgerond worden indien er te sterk wordt afgeweken van het onderwerp. Het gebruik van leidende, sturende en onduidelijke vragen wordt vermeden. In plaats hiervan worden open en precieze vragen geformuleerd. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat er wordt gefocust op procesvragen en niet op verkeersvragen, zoals dat in de masterproef van Stijn Martens wel het geval was. Dit omdat er anders een te diverse dataverzameling gaat ontstaan van de verschillende gemeenten. Dit zou resulteren in een te uiteenlopende flowchart waar gemeenten weinig baat bij zouden hebben, wat geen wenselijke uitkomst is van dit onderzoek (Martens, 2022).

Er wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd ontwerp van een kwalitatief interview waarin bepaalde vragen steeds aan bod komen:

- Openings- en inleidingsvragen: Deze vragen starten het interview en trekken het interview op gang door het onderwerp en de context van het onderzoek te definiëren.
- Transitievragen: Deze vragen vormen de overgang tussen de inleiding en het eigenlijke kernonderwerp van het onderzoek. Ze zetten de respondenten aan om diepgaander en persoonlijker in te gaan op het onderwerp.
- Sleutelvragen: Deze snijden de kern van het onderzoek/onderzoeksprobleem aan. Bijgevolg vormen ze de kern van het interview en staan ze centraal in de analyse.
- Besluitende vragen: Deze vragen ronden het interview af en vatten de voornaamste inzichten, komende uit het interview, samen. Er wordt gekeken of de interpretatie van de conclusie overeenstemt tussen de respondent en de interviewer, om zeker te zijn van een correcte analyse.

De volledige lijst met vragen, die gesteld worden in de interviews, is terug te vinden in Bijlage 1. Er is gerekend op interviews van één uur per gemeente, met uiteraard de nodige marge.

### 5.2.2 Bepaling steden en gemeenten

Concreet worden er 10 steden of gemeenten geïnterviewd waarbij de interviews allemaal fysiek gevoerd worden. De optie om online-interviews uit te voeren werd wel aangeboden indien de te interviewen persoon dit liever zo wenste te doen, maar dit was bij geen van de tien gemeenten nodig.

Er is geopteerd om gemeenten te contacteren van twee verschillende provincies (Limburg & Vlaams-Brabant) om na te gaan of er voornamelijk een verschil is in werkwijze, of dat er eerder een verschil is afhankelijk van het soort gemeente (ligging, demografie, grootte...), of beide.

Vervolgens worden de gemeenten en steden geclassificeerd om eventuele verschillen per classificatie niet buiten beschouwing te houden. Om een gestandaardiseerde, algemeen aanvaarde classificatie van gemeenten te voorzien, wordt gebruikt gemaakt van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen. Ze worden zodoende geclassificeerd en geanonimiseerd op basis van de indeling van Vlaamse steden en gemeenten (Departement Ruimtelijke Ordening, 2011). Dit omdat blijkt uit het Onderzoek Verplaatsingsgedrag (OVG), door het Instituut voor Mobiliteit (IMOB), dat onze woonplaats sterk de individuele mobiliteit bepaalt (Instituut voor Mobiliteit, 2020). Dit kan op die manier invloed hebben op de aard van de meldingen betreffende mobiliteit in een stad of gemeente. Concreet worden de 10 steden of gemeenten geanonimiseerd doormiddel van een willekeurige toekenning van een letter 'a' tot en met 'j'.

Anderzijds worden bepaalde steden en gemeenten eventueel wel of niet gekozen vanwege het voorgaand onderzoek. Hierin is reeds een studie gevoerd, maar deze focuste zich enkel op (centrum)steden, en deze dan van over heel Vlaanderen (namelijk Hasselt, Genk, Tongeren, Maaseik, Aalst, Lier, Mechelen, Antwerpen, Sint-Truiden, Tienen, Dendermonde, Brugge, Kortrijk, Gent en Sint-Niklaas). Bijgevolg werd er minder onderzoek gevoerd naar eventuele provinciale verschillen of verschillen door de soort stad of gemeente (Martens, 2022).

Ter voorziening van achtergrondinformatie over de steden en gemeenten, is onderstaande tabel toegevoegd. Hierin staan de oppervlaktemarges, de inwonersaantallenmarges en de verstedelijkingsgraad opgelijst per geïnterviewde gemeente of stad. Verder is zichtbaar dat er een vrij gelijke verdeling is van kleinere en grotere steden en gemeenten, zowel qua oppervlakte als van inwonersaantal. Op die manier kan beter onderzocht worden of dat deze aspecten al dan niet een invloed hebben op de performantie van het beslissingsproces. Er is met marges gewerkt om ook hier de anonimiteit van de deelnemers te vrijwaren. Betreffende de verstedelijkingsgraad, worden de betekenissen hiervan verder toegelicht in punt 6.4. Als laatste wordt ook nog de gemiddelde bevolkingsdichtheid per vierkante kilometer toegevoegd als kadering (Departement Ruimtelijke Ordening, 2011; Instituut voor Mobiliteit, 2020).



Tabel 1 Achtergrondinformatie geïnterviewde steden en gemeenten

Letter gemeente	Oppervlakte marge	Inwonersaantal marge	Verstedelijkingsgraad (OVG)	Gemiddelde bevolkingsdichtheid (per km <sup>2</sup> )
a	80-120 km <sup>2</sup>	> 40.000	Regionaal stedelijk gebied	775 inwoners
b	50-80 km <sup>2</sup>	< 20.000	Kleinstedelijk gebied	251 inwoners
c	80-120 km <sup>2</sup>	20.000-40.000	Buitengebied	203 inwoners
d	80-120 km <sup>2</sup>	20.000-40.000	Kleinstedelijk gebied	336 inwoners
e	50-80 km <sup>2</sup>	20.000-40.000	Kleinstedelijk gebied	513 inwoners
f	20-50 km <sup>2</sup>	<20.000	Buitengebied	373 inwoners
g	20-50 km <sup>2</sup>	>40.000	Kleinstedelijk gebied	2148 inwoners
h	20-50 km <sup>2</sup>	20.000-40.000	Vlaams stedelijk gebied	680 inwoners
i	50-80 km <sup>2</sup>	> 40.000	Regionaal stedelijk gebied	1778 inwoners
j	20-50 km <sup>2</sup>	20.000-40.000	Buitengebied	575 inwoners

### 5.3 Methodiek analyse interviews

#### 5.3.1 5B-Methodiek

Voor het beschrijvend analyseren van de processen en het sorteren van de positieve en negatieve aspecten wordt het proces bovendien opgedeeld in vijf logische onderdelen. Een melding komt namelijk binnen bij een gemeente, er wordt iets mee gedaan, de melding wordt beantwoord. Dit volledige proces is voor de begrijpbaarheid in de analyse algeheel onderverdeeld in:

- Binnenkomen
- Beantwoorden
- Bedenken
- Bespreken
- Beslissen

Er kan dus gesproken worden over een 5B-methode. Deze methode is een eigen ontwikkeling. Ze is tijdens het maken van de analyse opgesteld voor het creëren van een begrijpbare opdeling. Deze methodiek vormt de rode draad doorheen de analyse van de interviews om zo een overzichtelijk beeld te bewaren van de verschillende procesonderdelen. Zodoende kan er doorheen de verschillende hoofdstukken steeds teruggevallen worden op de 5B's.

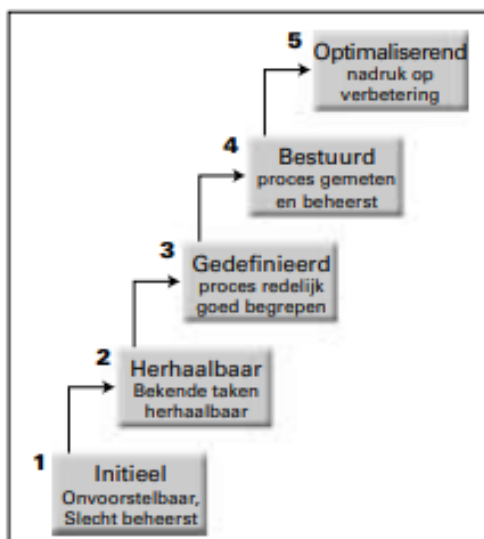
Doorheen de volledige analyse wordt er ook gebruik gemaakt van een systeem van rode ► en groene ► vlaggetjes. Door het aanduiden van aspecten van het proces, algemeen of specifiek bij bepaalde gemeenten, kunnen goede en slechte gewoontes makkelijk aangeduid en verzameld worden. Rode vlaggen betekenen niet altijd dat iets volledig negatief is, maar kunnen ook gebruikt worden als aandachtspunt. Groene vlaggen zijn daarom ook niet altijd volledig positief, maar geven wel blijk van de aanwezigheid van positieve factoren.

In de verschillende delen van de analyse worden deze vlaggen gebruikt om gemakkelijk alle mogelijke aspecten die voortkwamen uit de interviews op te delen en in beeld te brengen. Op deze manier kan er ook gemakkelijker advies gegeven worden op het einde van het hoofdstuk.

### 5.3.2 Volwassenheidsniveaus bepalen

Vervolgens wordt getracht het beslissingsproces te classificeren binnen een IPW Stadia model. Aan de hand van een IPW Stadia model, kan de volwassenheid van het beslissingsproces van verschillende gemeenten gerangschikt worden.

IPW staat voor de "Implementatie van Procesgerichte Werkwijzen" en vormt een methode om werkprocessen op een effectieve manier te kunnen implementeren door toetsing van processen en ad hoc signalisatie van knelpunten binnen beslissingsprocessen. Uiteindelijk zal de analyse van de interviews aantonen of deze 5 stadia al dan niet toepasbaar zijn op de verschillende onderzochte steden en gemeenten (Jonkers, 2002).



Figuur 5: Volwassenheidsniveaus (Jonkers, 2002)

De diversiteit in de verdeling van de verschillende volwassenheidsniveaus zal een voorname factor vormen voor de uiteindelijke adviezen, aangezien steden of gemeenten op een eenzelfde volwassenheidsniveau minder van elkaar kunnen leren dan deze met verschillende niveaus. Dit zal bepalen welke gemeenten meer sturing nodig zullen hebben. Een gemeente met een meer volwassen beslissingsproces kan zodoende een voorbeeldfunctie hebben voor gemeenten met een minder volwassen beslissingsproces (Obers, 2023).

Volgend op de analyse van de interviews, zal getracht worden adviezen aan te leveren. Uiteraard gaan steden of gemeenten met een lager volwassenheidsniveau meer kunnen leren uit de interviews dan die met een hoger niveau. Desalniettemin kan een stad of gemeente met een lager volwassenheidsniveau toch bepaalde processtappen hanteren die ook een meerwaarde kunnen vormen voor steden of gemeenten van een hoger niveau. Zodoende kunnen alle deelnemende steden en

gemeenten mogelijks aspecten bijleren. Er wordt dan ook vooropgesteld om niet eenzijdig gemeenten en steden aan een bepaald volwassenheidsniveau toe te kennen, maar wel de aspecten van het proces te categoriseren volgens het volwassenheidsniveau. De volledige uitwerking van deze volwassenheidsniveaus van de verschillende steden en gemeenten per fase (B), is terug te vinden in punt 8.3.

#### 5.3.3 Best and bad practices definiëren

Vanuit de voorgaande volwassenheidsniveaus, kunnen diverse acties en praktijken worden opgemaakt die al dan niet wenselijk zijn voor gemeentelijke beslissingsprocessen. Om een praktisch en beknopter overzicht van de beste en minst goede factoren te definiëren, wordt er gebruikgemaakt van de "best and bad practices"-methode. Deze methodiek wordt gebruikt bij het analyseren en configureren van een bepaald iets; in dit geval het gemeentelijk beslissingsproces van mobiliteitsmeldingen.

"Best practices", letterlijk vertaald beste praktijken, zijn standaarden/richtlijnen/acties waarvan bekend is dat ze, als ze correct uitgevoerd worden, goede resultaten opleveren. Ze kunnen zowel formeel als informeel worden gedefinieerd. Voor dit onderzoek zijn de best practices opgelijst volgens de eerder beschreven 5B-methodiek in punt 5.3.1., zodat de processtructuur doorheen de analyse chronologisch en overzichtelijk blijft. Hetzelfde geldt voor de "bad practices" waarbij dit acties zijn die niet bijdragen tot goede resultaten, en mogelijks zelfs bijdragen tot slechtere resultaten. In geval van dit onderzoek zijn dit dan de aspecten die geen significante meerwaarde bieden aan het proces en mogelijks zorgen voor vertragingen of fouten van het beslissingsproces, of het duurder maken (Wright, 2020). Ook deze worden parallel met de best practices volgens de 5B-methodiek beschreven. Tot slot worden er bij de best en bad practices per B een korte toelichting toegevoegd, aangezien er met een oplijsting wordt gewerkt. Dit wordt behandeld in punt 8.4.

#### 5.3.4 Trends beschrijven

Naast een beoordeling van bepaalde procesacties in de vorm van de best en bad practices, wordt er ook gekeken naar eventuele aspecten die niet per definitie als goed of slecht kunnen worden gedefinieerd. Echter kunnen deze wel een bepaalde verandering van het beslissingsproces betekenen. Dit zijn zogenoemde trends binnen de gemeentelijke beslissingsprocessen of andere gerelateerde veranderingen die een invloed kunnen uitoefenen op het beslissingsproces. Hier wordt onder andere gedacht aan eventuele structurele herorganisaties binnen de gemeente of bepaalde vernieuwingen binnen de gemeentelijke structuur.

De trends worden concreet beschreven ter vermindering van een zwart-wit verhaal waarin aspecten van het proces enkel goed of slecht zijn. Door beschrijving van deze trends worden gemeenten ook op de hoogte gesteld over andere gemeentelijke beslissingsprocessen waaruit kan geleerd worden. Binnen de trends kan ook genuanceerd worden in welke situatie een bepaalde trend eerder positief

of negatief kan zijn, wat hierna kan doorgetrokken worden naar adviezen. De eigenlijke beschrijving van de trends, is terug te vinden in punt 8.5.

#### 5.3.5 Adviezen formuleren

Tot slot worden er adviezen opgemaakt uit de verschillende analytische methodieken. Ook deze adviezen worden chronologisch geformuleerd via de 5B-methodiek van punt 5.3.1. In de adviezen staan de uiteindelijke concrete adviezen die werkbaar en efficiënt zijn binnen gemeentelijke beslissingsprocessen omtrent mobiliteit. Er is getracht deze adviezen zo specifiek mogelijk te beschrijven zodat deze eenvoudiger toe te passen zijn door de gemeenten. Het blijven uiteraard adviezen en geen verplichtingen, maar ze worden wel sterk aangeraden omdat ze normaliter zorgen voor een hogere performantie van het beslissingsproces omtrent mobiliteitsmeldingen. Hierbij kan het gaan om een betere doorlooptijd van meldingen, efficiëntere communicatie, kostenbesparing, hogere tevredenheid of zelfs het voorzien van een betere uitvoering van een mobiliteitsmaatregel. Dit alles draagt zodoende bij tot een betere en verkeersveiliger gemeentelijke mobiliteitswerking. De adviezen worden geformuleerd in punt 9.

#### 5.4 Verantwoording

Betreffende het voeren van een literatuuronderzoek, is deze keuze gemaakt omdat er reeds verschillende bronnen aanwezig zijn waarin data staan omtrent het beslissingsproces. Daarnaast werd er door de promotor en mentor (mevr. Evelien Polders & mevr. Jana Horemans) een suggestie gedaan om een reeds gevoerd onderzoek te raadplegen voor deze studie.

Voor de interviews wordt er gekozen voor het voeren van fysieke meetings omdat deze persoonlijker zijn en er zo een betere respons kan verzameld worden. Naast het voeren van interviews is er ook nagedacht om te opteren voor het voeren van focusgroepen. Uit beknopt literatuuronderzoek alsook eigen ervaring (bachelorproef mobiliteitswetenschappen) bleek echter dat hier enkele nadelen aan verbonden zijn die minder of niet voorkomen bij het voeren van een interview (Vlaanderen, 2011).

- Er is minder controle over het verloop van het gesprek doordat er meerdere sprekers zijn die kunnen inspelen op elkaar.
- De complexiteit vergroot doordat er meerdere respondenten zijn. Hierdoor kan er makkelijker iets over het hoofd gezien worden.
- Het proces wordt sterker beïnvloed door sociale gedragingen en groepsnormen. Dominantere, assertievere personen zullen meer aan bod komen waardoor anderen, die misschien meer nuttige data kunnen voorzien, meer naar de achtergrond worden geschoven. Het risico dat bepaalde meningen of uitspraken verzwegen worden is groter binnen een focusgroep.

Daarnaast stellen interviews de respondent ook in staat om meer toelichting te geven bij wat er gezegd wordt en kan de respondent ook iets verklaren in eigen woorden. Er is minder groepsdruk doordat de interviews normaliter maar uit drie

personen gaan bestaan (de respondent en de twee auteurs van deze masterproef). Ook aspecten zoals lichaamstaal en intonatie kunnen in bepaalde mate geregistreerd worden via interviews, waardoor bijkomende informatie afgeleid kan worden uit de gesprekken. Concreet wordt lichaamstaal visueel geregistreerd en kan het interview opgenomen worden om aspecten zoals intonatie en volume in de analyse te verwerken (Vlaanderen, 2011).

Zoals eerder aangehaald in punt 5.2.2, worden de steden en gemeenten geanonimiseerd op basis van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen aangezien het Onderzoek Verplaatsingsgedrag heeft aangetoond dat mobiliteit zeer afhankelijk is van de woonplaats en dus van het soort gebied waar men woont (Departement Ruimtelijke Ordening, 2011; Netwerk Duurzame Mobiliteit, 2020a). De aanwezigheid van verschillende classificaties kan positief zijn om eventuele verschillen te definiëren. Hoe deze categorisatie tot stand is gekomen in het RSV wordt verder uitgewerkt in punt 6.4 (Departement Ruimtelijke Ordening, 2011).

Voor de analyse van de gevoerde interviews wordt er gekozen voor een opeenvolging van methodes en overkoepelende manieren om uiteindelijk goede en slechte aspecten van een proces te bekomen. Deze methodes worden stuk voor stuk verantwoord:

- Contextdiagram voor mobiliteitsambtenaar aanvullen.

Tijdens de voorbereiding van de vragenlijst en de interviews zelf werd er gebruik gemaakt van een contextanalyse voor verschillende actoren in het proces. De interviews werden echter vooral afgenomen bij mobiliteitsambtenaren of personen met een gelijkaardige functie. Daarom wordt voor de analyse van de interviews het schema waarin de ambtenaar centraal staat herbekeken.

- Flow per gemeente beschrijvend analyseren en schematisch weergeven.

Aan de hand van het schematisch weergeven van alle onderdelen van het proces wordt nagegaan welke variaties er bestaan en welke implicaties deze hebben. Er wordt gebruik gemaakt van een beschrijvende opgesplitste analyse om de overzichtelijkheid te bewaren. Elke gemeente heeft een ander proces en dit kan niet in één groot schema worden weergegeven.

- Volwassenheidsniveau per gemeente bepalen op basis van Key Performance Indicators.

In voorgaande stappen van de methode was het de bedoeling om het volwassenheidsniveau van elke gemeente te bepalen. Gemeenten liggen echter vaak tussen verschillende niveaus in en bevinden zich meer aan de onderkant van de volwassenheidsschaal. Het is nuttiger te beschrijven welke aspecten van volwassenheid gemeenten altijd behalen, vaak behalen en soms behalen. De volwassenheid wordt dus bekeken per afzonderlijk deel van het proces.

Ook wordt er beschreven welke stappen nog gezet moeten worden voor het behalen van een nog grotere volwassenheid. Deze stappen zijn in nog maar weinig tot geen gemeenten gezet, maar kunnen voordelen bieden voor het gehele proces.

- Tabellen met positieve en negatieve aspecten van gemeenten opstellen.

Door het uitvoeren van voorgaande analyses en het ondertussen hanteren van de rode en groene vlaggen, kan er een lijst worden opgesteld met positieve en negatieve aspecten. Deze lijst vormt de basis voor het geven van adviezen.

- Trends vinden: best practices en bad practices.

Doorheen de interviews zijn er antwoorden op vragen en opmerkingen geweest die meerdere keren aan bod kwamen en ook steeds terugkwamen. Deze trends worden gedeeltelijk bekomen door het aanvoelen van de gesprekken en de citaten van ambtenaren, maar ook door het analyseren van de positieve en negatieve aspecten van de gemeenten.

Overkoepelend worden ook een zogenaamde 5B methode en een systeem van groene en rode vlaggen toegepast. Deze overkoepeling is nodig voor het vormen van een rode draad in de analyse. Het maakt het geheel leesbaar en begrijpbaar en vormt een goede basis voor het opstellen van adviezen. Deze adviezen worden grondig beschreven, maar er wordt ook getracht ze visueel weer te geven. Deze visuele weergave zal voornamelijk van belang zijn voor het presenteren van de adviezen.

### 5.5 Beperkingen

Alvorens het onderzoek te beginnen kunnen er al eventuele beperkingen voorspeld worden. Het is belangrijk hiermee rekening te houden zodat er op het moment zelf ingegrepen kan worden en men steeds het onderzoeksproces onder controle heeft.

Een mogelijk probleem dat kan ontstaan is dat er te weinig gemeenten willen participeren. Zo zal het uiteindelijk ook moeilijk worden om conclusies te trekken en vergelijkingen te maken. Er is namelijk nood aan voldoende aantal data om kwalitatieve conclusies te trekken. Om dit te voorkomen zullen er meer gemeenten worden gecontacteerd dan eigenlijk nodig, om zo de kans te vergroten op participatie van gemeenten. Ook geeft dit de mogelijkheid om de meest interessante gemeenten voor het onderzoek te filteren. Hierbij wordt gedacht aan sterk verschillende gemeenten op demografisch vlak of gemeenten die een duidelijk zichtbare goede aanpak hebben.

Een tweede beperking kan zijn dat de verschillende respondenten ook zorgen voor een verschillende respons. Dit kan liggen aan de spraakzaamheid, kennis, tijd, ervaring of persoonlijke meningen van de respondent. Belangrijk is dus om het interview goed voor te bereiden om een gelijkaardig resultaat te bekomen. Het kan namelijk ook zijn dat de kennis over hoe het beslissingsproces in elkaar zit, beperkt is bij de gemeente en dat er dus geen uitleg gegeven kan worden.

Specifieke vragen alsook doorverwijzingen vanuit de gemeentebesturen kunnen hier een oplossing bieden. Daarnaast kan een goede voorbereiding in de vorm van analyses ervoor zorgen dat er een concreter beeld wordt gemaakt van de partijen die van belang kunnen zijn binnen een beslissingsproces, alsook de relaties tussen deze partijen. Voor het interview zelf is het aangewezen een vaste vragenlijst te hanteren, maar ook een lijst met extra vragen te voorzien. Deze "schaduwlijst" kan gebruikt worden om door te vragen of dieper in te gaan op een bepaald onderwerp. De concrete schaduwlijst is terug te vinden in Bijlage 2.

Daarnaast is het niet optimaal dat er zelf niet met zekerheid kan gekozen worden welke persoon er wordt geïnterviewd. Er wordt contact gemaakt met de steden en gemeenten via de beschikbare informatie die online te vinden is (doorgaans via de website). Dit wil echter niet zeggen dat de mobiliteitsambtenaar van desbetreffende stad of gemeente wenst geïnterviewd te worden. Mogelijks kan ook een schepen van mobiliteit, een administratief medewerker, het afdelingshoofd mobiliteit zich aanbieden als te interviewen persoon. Het is echter wel zo dat in het contact reeds wordt aangegeven dat er gewenst wordt om de persoon te interviewen die de beste kennis heeft van het beslissingsproces omtrent mobiliteitsmeldingen en wie hierbij ook het nauwst betrokken wordt.

Desondanks dat kwalitatieve interviews enkele zeer belangrijke voordelen hebben, bestaan er ook enkele nadelen aan een interview (Sheppard, 2020). Enkele nadelen kunnen zijn:

- Een interview kan tijdrovend worden afhankelijk van de vragen en de respons
- Risico van persoonlijke vooringenomenheid
- Moeilijk om respons te verifiëren

Voor de analyse van het onderzoek bestaat er ook volgende beperking: de analyse gebeurt aan de hand van een eigen persoonlijke methode. Hoewel er uitgebreid werd nagedacht over deze methode bestaat er zoals reeds aangehaald in hoofdstuk 2 Probleemstelling weinig vooronderzoek over gemeentelijke processen. Een exacte vooropgestelde methode voor het analyseren van de interviews en het leveren van adviezen wordt dus niet gehanteerd. Dit kan leiden tot een foutieve of minder optimale manier van analyseren. Er bestaat ook de kans dat bepaalde analysemethoden te subjectief en beschrijvend zijn in plaats van een objectieve en kwantitatieve aanpak.

Ook is er weinig ondersteunende literatuur. Processen worden voornamelijk beschreven in een bedrijfscontext of in de informaticasector, maar op vlak van gemeenten zijn er weinig uitgeschreven best practices. Daarom worden in dit onderzoek ook meerdere malen literatuur en methodes gehanteerd uit deze incorrecte context.

## 6 Literatuurstudie

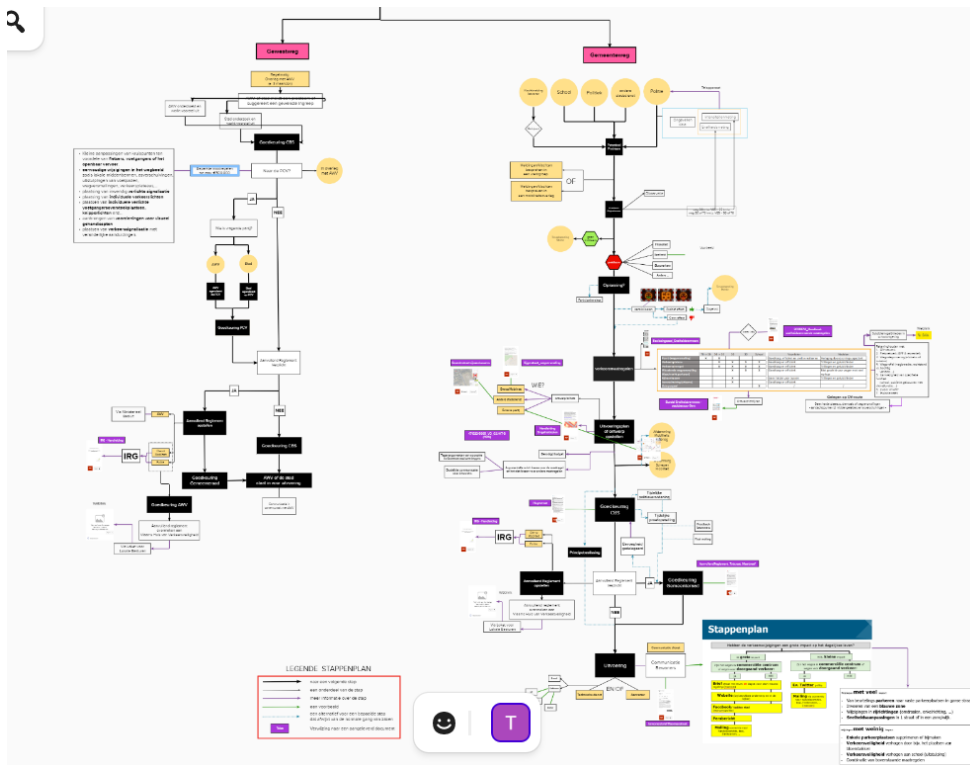
### 6.1 Masterproef Stijn Martens

Uit de voorafgaande masterproef waarop dit onderzoek verder bouwt, konden enkele conclusies getrokken worden die nuttig zijn voor het verdere onderzoek. Zo bleek dat er een verschil is in de procesflow van een melding bij gewest- en niet-gewestwegen. Waarbij de gewestwegen beheerd worden door het Agentschap Wegen en Verkeer en niet-gewestwegen door de gemeente. Een andere conclusie was dat er vaak tijdverlies ontstaat doordat mobiliteitsbeslissingen vaak onderhevig zijn aan de goedkeuring van de gemeenteraad. Dit kan onnodig voor extra vertraging zorgen.

Een positief aspect dat deze vertraging tegengaat, is wanneer de bevoegdheden van de gemeenteraad naar het schepencollege worden verplaatst. Hierdoor wordt het goedkeuringsorgaan vereenvoudigd aangezien een gemeenteraad doorgaans aanzienlijk omvangrijker is. Betreffende de groottes van steden blijkt dat er een verschil is in het proces afhankelijk van de grootte van de stad. Zo zijn bepaalde stappen niet relevant voor kleinere steden. Dit blijkt uit de interviews van Stijn Martens met steden, waarbij sommige stappen van een beslissingsproces minder voornaam zijn bij bepaalde steden. Een voorbeeld hiervan is de frequentie waarmee er vergaderingen met het Agentschap Wegen en Verkeer worden gehouden. Bij grote steden worden deze vaker dan gemiddeld gehouden, zoals bijvoorbeeld bij Antwerpen, waar deze maandelijks plaatsvinden. Hierbij verklaarde AWV dat het gebruikelijk is om deze vergaderingen om de twee à drie maanden te laten plaatsvinden bij het merendeel van de Vlaamse steden. Daarnaast blijkt dat werkgroepen van groter belang zijn bij grotere steden, zoals opnieuw in Antwerpen, omdat de relevantie ervan als minder uitgesproken wordt gezien bij kleinere steden. Verder wordt verklaard dat voornamelijk kleinere steden een minder uitgewerkt beslissingsproces hebben terwijl een centrumstad zoals Gent een volledig uitgewerkt beslissingspad heeft met verschillende beslissingskaders omtrent de implementatie van verkeersmaatregelen.

Tot slot blijkt dat er een zekere mate van (informatieve) interesse was voor het uiteindelijk opgemaakte stappenplan van de flow, maar dat het vaak te omvangrijk wordt bevonden voor het concreet gebruik ervan. Ter illustratie van de grootte van het stappenplan, is het weergegeven op Figuur 6 (Martens, 2022).





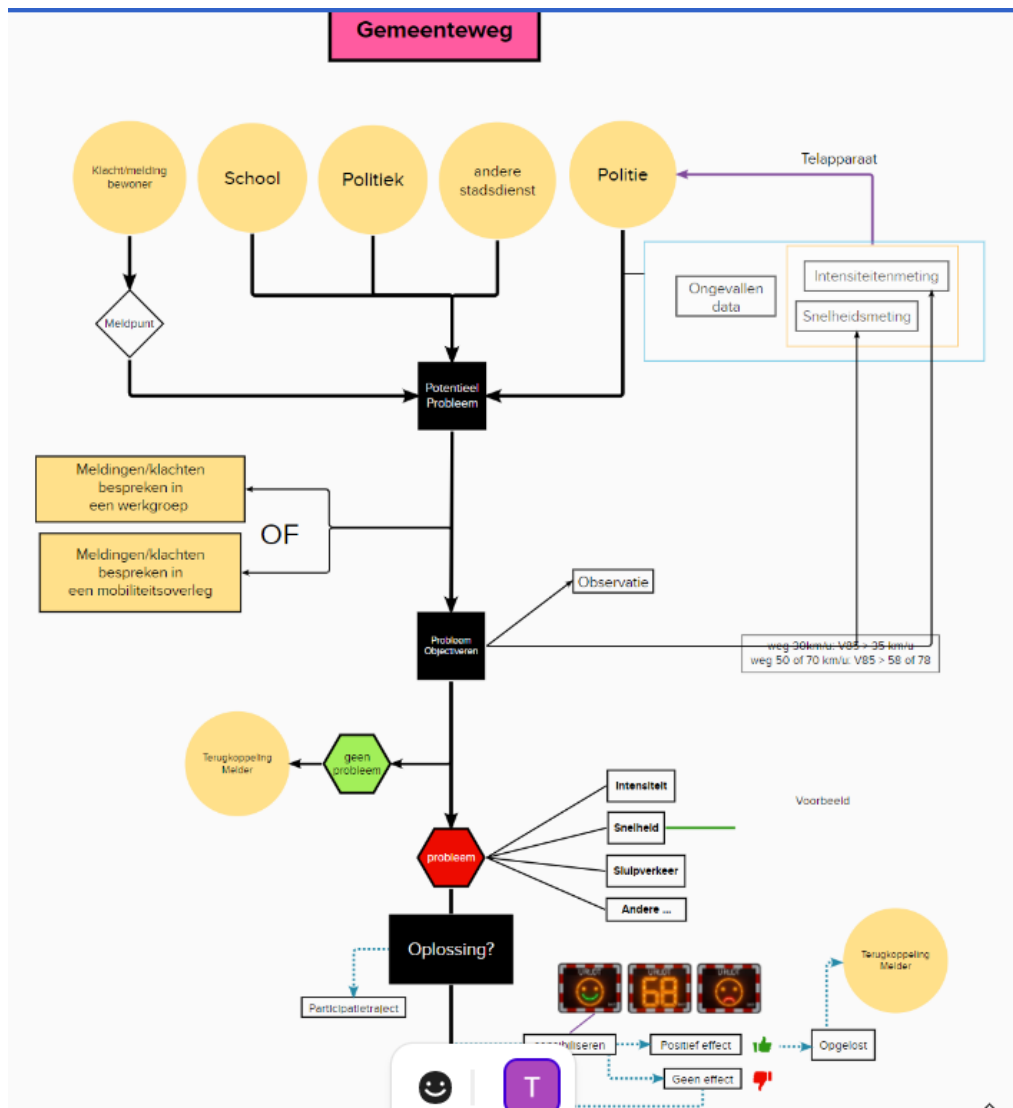
Figuur 6 Volledige overzicht van het opgemaakte stappenplan voor gewest- en gemeentewegen (Martens, 2022)

Kennis over het proces bij kleinere gemeenten blijft dus deels onbehandeld en dient aangevuld te worden met dit vervolgonderzoek. Ook focussen de suggesties voor verbeteringen eerder op hoe verkeersmaatregelen moeten behandeld worden, en niet volledig hoe het eigenlijke proces al dan niet moet aangepakt worden. Zodoende is er nood aan een vereenvoudigde methodiek die werkzaam en efficiënt is voor 'alle' gemeenten. Hierin wordt dan concreet gefocust op positieve en negatieve aspecten van procesvragen en niet op deze van verkeersvragen. Er worden echter wel bepaalde aspecten in de omvangrijke flowchart aangehaald die als positief voor het gemeentelijk proces kunnen geïnterpreteerd worden. Deze zijn:

- Delegeren van de gemeenteraad naar het schepencollege
- Meldingen bespreken in een werkgroep/mobiliteitsoverleg
- Ongevalldata verkrijgen van de politie
- Bevindingen terugkoppelen naar melder indien er geen probleem is ondervonden of wanneer het probleem is opgelost
- Uitvoeren van een participatietraject
- Sensibilisatie van de burger

Het deel van het opgestelde stappenplan waaruit deze aspecten zijn afgeleid, is zichtbaar op Figuur 7. Dit zijn echter verschillende acties op verschillende momenten in het proces, die mogelijk positief kunnen zijn, afhankelijk van de

situatie en de gemeente of stad. Welke aspecten er nog zijn en wanneer deze al dan niet moeten toegepast worden, wordt verder onderzocht in dit onderzoek.



Figuur 7 Deel van het stappenplan waaruit bepaalde positieve procesaspecten kunnen worden afgeleid (Martens, 2022)

## 6.2 Gemeentelijke meldingsmethoden

Zoals eerder vermeld in punt 5.1, wordt er onderzoek gedaan naar de beschikbare literatuur online betreffende verschillende gemeenten. Hier wordt concreet gekeken naar wat enkele gemeenten beschikbaar stellen omtrent haar beslissingsproces betreffende mobiliteitsmeldingen.

Een vrij vooruitstrevende gemeente op dit gebied blijkt Haacht. Haacht is een Vlaams-Brabantse gemeente met een oppervlakte van 31 vierkante kilometer en een inwonersaantal van 15 duizend inwoners. Haacht lanceerde in april 2021 een gemeentelijk participatieplatform waarin inwoners van Haacht mobiliteitsvoorstellen konden indienen die dan behandeld konden worden. De meldingen kunnen drie statussen bezitten, namelijk: in uitvoering, in overweging ( meegenomen naar de volgende fase om opnieuw stemmen te krijgen) of afgewezen. Mogelijke agendapunten, eventueel voortgekomen uit het participatieplatform, worden ten minste tien kalenderdagen voor een vergadering van de Technische Mobiliteitsraad (TMR) naar de aangestelde secretaris gezonden. Dit kan enkel schriftelijk (mail, meldingsformulier via de website van Haacht of een brief). Indien er nadien nog agendapunten naar boven komen, kunnen deze enkel behandeld worden indien deze als hoogdringend geacht worden en er een akkoord is van de raad op de vergadering (Gemeente Haacht, 2021).

Algemeen wordt er om de twee maanden een vergadering gehouden binnen de Technische Mobiliteitsraad (op dinsdag). Deze vergaderingen zijn doorgaans gesloten waarbij agendapunten objectief behandeld dienen te worden en dus onafhankelijk van wie het geagendeerd heeft. Deze agendapunten zijn voortkomend uit meldingen van burgers die grotendeels via de website ingediend zijn via mail of telefoon.

De technische Mobiliteitsraad bestaat uit inwoners van Haacht of andere personen met een band met de gemeente, die professioneel bezig zijn met mobiliteit. Voorbeelden van leden zijn agenten en verkeersdeskundigen. Solliciteren voor de TMR kan door een cv in te dienen waarin de relevantie van jou als persoon binnen de TMR beschreven wordt. Vervolgens worden er adviezen opgesteld die naar het college van de burgemeester en schepenen gezonden worden. Na behandeling binnen het schepencollege wordt er een verslag opgemaakt door de secretaris (de gemeentelijke mobiliteitsambtenaar), wat na goedkeuring openbaar gemaakt wordt via de website (Gemeente Haacht, 2022).

Ook in Kortenaak kan men via de gemeentelijke website verkeersmeldingen indienen. Het positieve hier is dat men reeds op de website start van een formulier waarin men de locatie van de melding kan aanduiden alsook bijlagen kan toevoegen. Kortenaak is ook een Vlaams-Brabantse gemeente met een oppervlakte van 50 vierkante kilometer en een inwonersaantal van 8000. Doordat er in Kortenaak reeds een standaard formulier wordt gebruikt om verkeersmeldingen te behandelen, is het gemakkelijker voor het gemeentebestuur om een overzichtelijkere melding te verkrijgen. Een ingevuld meldingsformulier

bestaat doorgaans uit een locatie, een beschrijving, of het al dan niet een klacht is, een toelichting van de klacht, een type, de urgentie en eventueel bijlagen.

Voornamelijk het feit dat de melder reeds het type en de urgentie van de melding kan aanduiden, zorgt ervoor dat het gemeentebestuur een categorisering kan maken van de meldingen. Op die manier is men in staat de urgentie van meldingen te definiëren alsook de verantwoordelijke aan te duiden via het type. De prioriteit is gecategoriseerd in: lage prioriteit, normaal, dringend en onmiddellijk. Deze methode van categorisering blijkt vrij efficiënt te zijn aangezien 75% van de meldingen een juiste categorisatie van urgentie krijgt door de burgers. Daarnaast wordt er voor zeer dringende kwesties vaak gebeld naar het gemeentebestuur waardoor er efficiënt en direct met meldingen omgegaan kan worden. Verder zijn er vijf types meldingen: meldingen betreffende domeinen, gebouwen, groendienst, logistiek en wegen. Alle vijf kunnen ze direct gelinkt zijn met mobiliteit maar doorgaans zullen de meldingen omtrent wegen en logistiek het voornaamste zijn (Gemeente Kortenaak, 2022).

### 6.3 Toepassing van de GBC

Een mogelijks relevant beleidsorgaan voor het behandelen van verkeer en mobiliteitsproblemen, is de Gemeentelijke Begeleidingscommissie (GBC). Deze commissie heeft verschillende verantwoordelijkheden en doelen in het kader van mobiliteit op gemeentelijk niveau. Zo behandelt ze de voorbereiding, opmaak, opvolging, evaluatie en herziening van gemeentelijke mobiliteitsplannen alsook van strategische plannen en nieuwe projecten. Dit steeds vanuit het oogpunt om duurzame mobiliteit te bewerkstelligen. Belangrijke pijlers voor de GBC zijn verkeersveiligheid, verkeersleefbaarheid, comfort, doorstroming, zichtbaarheid en dergelijke. Concreet wordt doorgaans de schepen van Mobiliteit aangewezen als voorzitter van de GBC. Indien hij verhinderd is, kan het voorzitterschap gedelegeerd worden aan een ander lid van het college of eventueel een gemeentelijk ambtenaar.

Verder heeft de gemeenteraad de beslissingsbevoegdheid over het openstellen van de vergaderingen voor vertegenwoordigers van het maatschappelijk middenveld en de bevolking. Voorbeelden hiervan zijn vakbonden, milieubewegingen en sociale organisaties. De gemeenteraad kan deze bevoegdheid overdragen aan de voorzitter van de GBC die dit overlegt met vaste leden (Gemeente Asse, 2020).

Dergelijke werkwijzen betreffende verkeersmeldingen binnen gemeenten kunnen ook getoetst worden gedurende de interviews indien desbetreffende gemeenten bereid zijn deel te nemen aan het onderzoek.

### 6.4 Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen

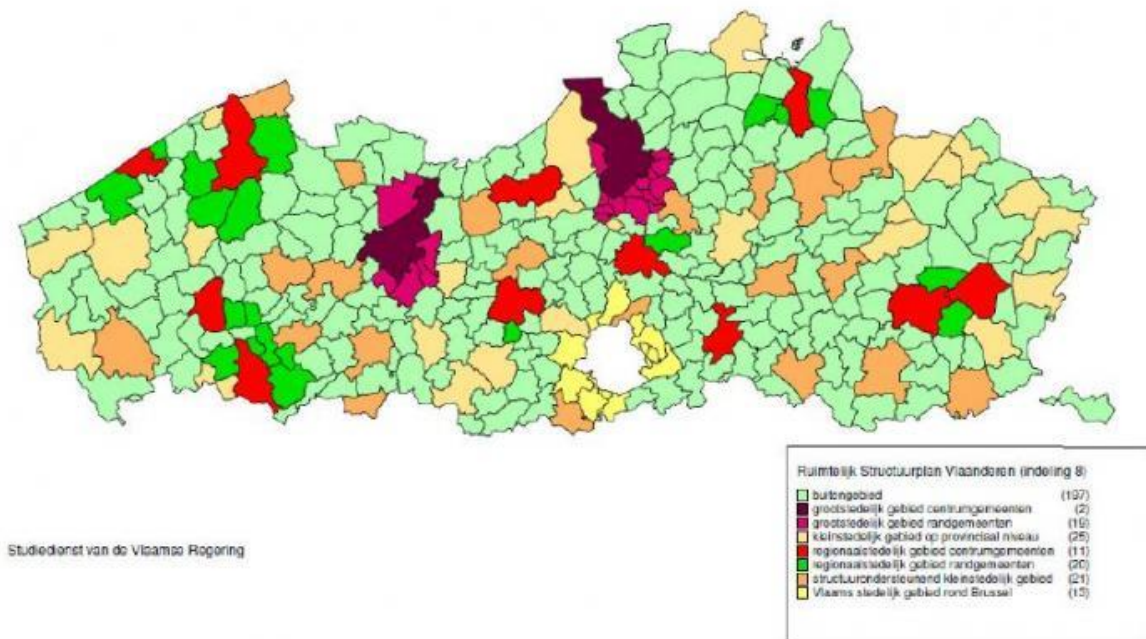
Ter bepaling van de verschillende steden en gemeenten wordt getracht een diverse verzameling hiervan te hebben. Dit zodat eventuele ruimtelijke of demografische verschillen merkbaar zijn. Voorgaande op de Masterproef van Stijn Martens wordt er ook dusdanig gekozen voor een verdeling van de steden en

gemeenten verspreid over Limburg en Vlaams-Brabant, zoals eerder verklaard in punt 5.2.2 . Hiervoor wordt het ruimtelijk beleidsdocument 'Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen' (RSV), gebruikt als basis om aan te geven welke categorieën van steden en gemeenten onderzocht werden.

Concreet wordt er in het RSV een onderscheid gemaakt volgens de stedelijke uitsluitingsgraad en het voorzieningenniveau, van het belang van het stedelijk gebied voor de omgeving en Vlaanderen. Beleidsmatig wordt er zodoende een onderscheid gemaakt tussen vier categorieën stedelijke gebieden:

- Grootstedelijke gebieden
- Regionaalstedelijke gebieden
- Structuurondersteunende kleinstedelijke gebieden
- Kleinstedelijke gebieden op provinciaal niveau

Deze vier verschillende onderverdelingen worden gemaakt zodat de verschillen in ontwikkelingsperspectieven en doelstellingen duidelijk worden. Voorbeelden van deze verschillen per categorie zijn; het stimuleren en concentreren van activiteiten, het vernieuwen van stedelijke woon- en werkstructuur, het leefbaar en bereikbaar houden door andere manieren van stedelijke mobiliteit e.d.. Voor niet stedelijke gebieden wordt nog gewerkt met de term "buitengebied" in het RSV. Er wordt beoogd een 60/40 verhouding te behouden binnen Vlaanderen in het RSV, waarbij 60% een vorm van verstedelijking heeft en 40% als buitengebied gedefinieerd wordt. Bijgevolg is het dus van nut om zowel stedelijke gebieden als buitengebieden te onderzoeken, zodat beide categorieën behandeld worden in het onderzoek. Een overzicht van welke gemeenten, welke categorie hebben, is zichtbaar op Figuur 8 (Departement Omgeving, 2011).



Figuur 8 Categorisatie van Vlaamse steden en gemeenten volgens het RSV (Departement Omgeving, 2011)

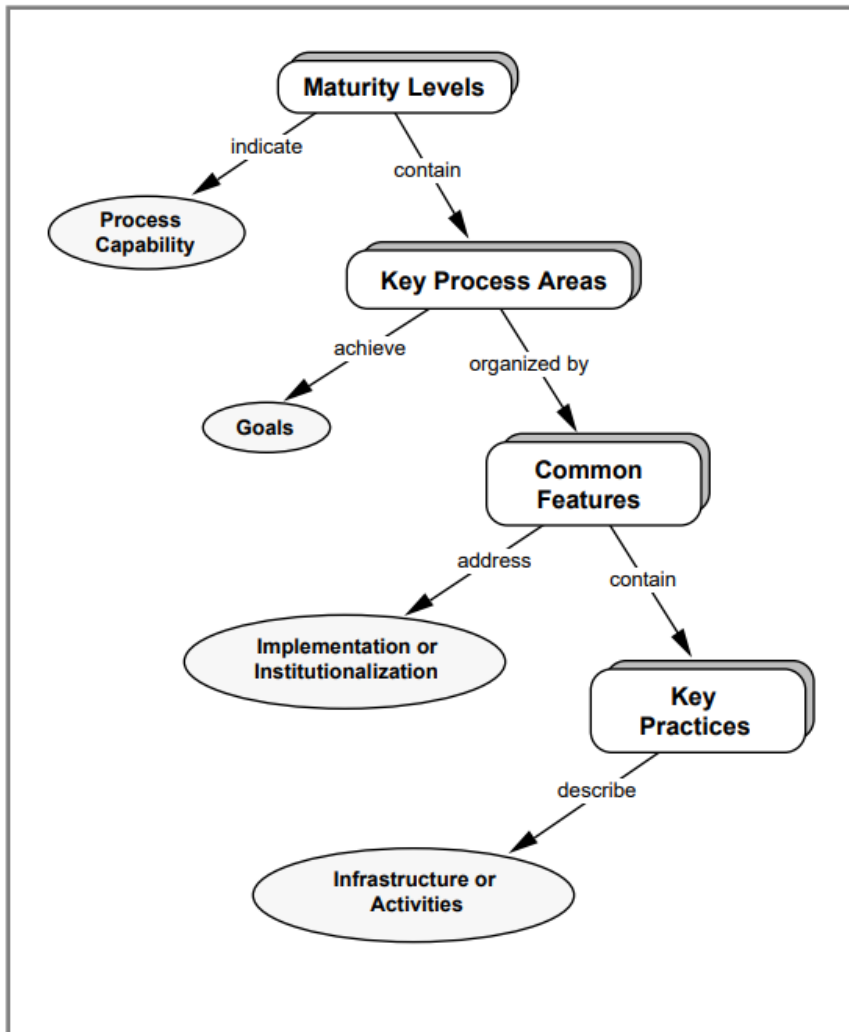
Voortkomende uit het RSV en vooral voorgaand laatste verschil, wordt er reeds sinds 1994 jaarlijks een 'Onderzoek Verplaatsingsgedrag' (OVG) uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse Overheid. De onderzoeken worden door het Instituut voor Mobiliteit (IMOB) uitgewerkt. Het IMOB is een onderzoeksinstituut dat vorm geeft aan de mobiliteit van de toekomst door te focussen op mobiliteit en verkeersveiligheid. Concreet wordt hierbinnen gefocust op verplaatsingsgedrag in combinatie met infrastructuur en technologie (Instituut voor Mobiliteit, 2023).

Concreet wordt in het OVG 5.4 uit 2020 toegespitst op hoe verplaatsingsgedrag beïnvloed wordt door de woonplaats. Dit is dan gebaseerd op de gebiedsgerichte opdeling van steden en gemeenten in het RSV. Hierbinnen worden aspecten zoals rijbewijsbezit, modal split, bezit van vervoermiddelen en dergelijke verder behandeld per categorie. Deze gerichte categorisatie zal de basis vormen voor de verdere analyse van de interviews (Netwerk Duurzame Mobiliteit, 2020b).

### 6.5 Aspecten van hogere volwassenheidsniveaus

Hoewel het volwassenheidsmodel toepasbaar is op meldingsprocessen van gemeenten, is er weinig tot geen literatuur te vinden over hoe hierbij specifiek een hoger niveau exact bereikt kan worden, daarom worden andere gelijkaardige modellen geanalyseerd.

De volwassenheidsniveaus van een proces werden voor het eerst beschreven in het Capability Maturity Model (Paulk et al., 1993).



Figuur 9: De structuur van het Capability Maturity Model (Paulk et al., 1993).

Dit model werd ontwikkeld voor het beschrijven van het proces van software projecten. De volwassenheidsniveaus kunnen echter ook gebruikt worden bij het beschrijven van gemeentelijke processen.

De verschillende niveaus krijgen afhankelijk van het model vaak een andere naam. De niveaus die in dit document gebruikt zullen worden zijn:

1. Ad hoc
2. Herhaalbaar
3. Gestandaardiseerd
4. Beheerst
5. Geoptimaliseerd

Deze termen worden in hoofdstuk 8.2 bij elk respectievelijk volwassenheidsniveau verder uitgelegd.

Tijdens de interviews komen er verschillende aspecten van deze niveaus aan bod. Gemeenten hebben echter doorgaans een lager niveau en gebruiken op verschillende vlakken van het proces enkele kenmerken uit hogere niveaus.

Bedrijven daarentegen zijn vaker meer procesgericht en zullen dus ook proberen hun processen te optimaliseren. De literatuur wordt dus voornamelijk geraadpleegd voor kenmerken van hogere volwassenheidsniveaus.

Er bestaan diverse modellen die in functionele gebieden duiken of die organisatievolwassenheid proberen te duiden zoals het volwassenheidsmodel voor organisatieontwikkeling van Bisnez Management. (Nieuwenhuis & Noordam, 2015). Dit model voor het ontwikkelen van de bedrijfsstrategie leert echter net zoals veel andere modellen weinig bij over het verhogen van volwassenheid bij gemeenten. Het Communications Maturity Model (UNECE, 2023) handelt daarentegen over externe communicatie. Dit leunt meer aan bij gemeentelijke processen en kan enkele interessante inzichten geven. Het model helpt organisaties peilen naar hun huidige volwassenheid op het gebied van externe communicatie en stelt onmiddellijk verbeterpunten voor.

Enkele elementen uit niveau 4 en 5 van dit model worden daarom gebruikt voor het uitwerken van kenmerken van volwassenheid bij een proces voor gemeenten. Zo worden er uit Figuur 10 elementen gehaald voor het invullen van mogelijke adviezen voor hogere volwassenheidsniveaus. Deze elementen zijn voor niveau 4:

- Het belang van externe communicatie
- Training en bijscholing van medewerkers
- Ondersteuning door het systeem
- Gebruik van kwantitatieve, meetbare methoden

Voor niveau 5:

- Statistische expertise
- Focus op continue groei en innovatie
- Volledige voorziening van middelen



# Communications Function Maturity Model

	Initial	Reactive	Structured & Proactive	Managed & Focused	Continuous Improvement
Organisational Level / Leadership / Management Policy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management unaware of need &amp; value of strategic communications.</li> <li>Positioning of communications within organisational structure is low.</li> <li>Reluctance to engage with media.</li> <li>No spokespersons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Awareness of need for strategic communications exists.</li> <li>Part-time responsibility exists. Only selected / ad hoc issues considered.</li> <li>Inexperienced but willing to engage in communications efforts on ad hoc basis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Greater leadership involvement in strategic communications.</li> <li>Communications at high level to senior management/some guidance documented.</li> <li>Engagement experience and protocols in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active leadership engagement in all communications activities.</li> <li>Senior executive acknowledges importance of, and actively engages with, strategic communications activity.</li> <li>Communications team work closely with senior management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic communications acknowledged as critical success factor in dissemination of official statistics.</li> <li>Executive considers strategic communications as a competitive advantage.</li> <li>Communications Director is the board of executives.</li> </ul>
Strategic Orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>No Communications Strategy in place or communications processes in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Need for strategic communications aligned to corporate strategy identified.</li> <li>Trial and error approach dominates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communications Strategy in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communications Strategy is a living document within the organisation.</li> <li>Investments in people, processes and procedures to support strategy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainable, agile strategy in place that produces results and creates measurable value.</li> <li>Activities explicitly focused on bringing insights and value to streams.</li> </ul>
Media Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>No proactive engagement.</li> <li>Media interactions only happens when enquiries received.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Learning who key media are and ad hoc contacts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Media contacts exist. Good understanding about how to build relationships with them.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relationship building in place supported by Communications Strategy.</li> <li>Media Relations practices in place.</li> <li>Tailored communications and content strategy in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong, extensive set of relationships with key media.</li> <li>Active media relations function (responsive, strategic response to media as well as proactive engagement).</li> </ul>
People	<ul style="list-style-type: none"> <li>Understaffed and unskilled.</li> <li>Key functions absent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification of needs.</li> <li>Development of key functions.</li> <li>Specialist expertise underdeveloped or absent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key functions established in situ.</li> <li>Defined roles and responsibilities.</li> <li>Defined skills of a professional communication office.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialist roles in place.</li> <li>Ongoing training and development of staff.</li> <li>Increased resources and awareness of defined roles and responsibilities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture supports continuous growth and innovation.</li> <li>Experienced/professional staff.</li> <li>Fully resourced.</li> <li>Communication skills included in the basic skillset of NSI staff.</li> </ul>
Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>No formal processes in place e.g. media relations, protocols, internal communications protocols.</li> <li>No formal relationship between communications function and statistical division with regard to the production of communications outputs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Needs identified and processes emerging.</li> <li>Importance of need to work closely with statistical/business functions in relation to the production of communications outputs identified.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processes developing.</li> <li>Emergence of partnership approach between statistical/business functions and communications function with regard to the production of communications outputs.</li> <li>Minimum verification and measurement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formal engagement processes established and communicated.</li> <li>Clearly defined production processes which combine statistical and communications expertise with regard to the production of communications outputs.</li> <li>Verification / governance structures in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formal engagement processes, reviewed, evaluated and improved on an agreed basis.</li> <li>Cycle of continuous improvement.</li> <li>Statistical expertise embedded within communications team.</li> </ul>
Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited capacity.</li> <li>Professional tools not available.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Needs identified e.g. media monitoring, graphics design, video production, web development, data storage, social media, analysis tools, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved capability and additional infrastructure in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicated capacity and engagement processes established to support communications division e.g. dedicated front end developers to support web design team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fully resourced capacity.</li> <li>Innovation processes in place.</li> <li>Fully integrated communications requirements in place.</li> </ul>
Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>No dedicated communications budget.</li> <li>Spending and staffing ad hoc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimal budget for related activities.</li> <li>Part time staffing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff in place.</li> <li>Budget in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fit for purpose budget designed to support strategic communications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fully resourced and viewed as priority by senior executives.</li> </ul>
Metrics	<ul style="list-style-type: none"> <li>No formal measurements in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outputs measured only e.g. no. of press releases, basic metrics e.g. no. of placements.</li> <li>No user satisfaction surveys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outputs measured plus some deeper analysis around interactions or relationships with influencers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advanced outputs and outcome metrics, including customer analysis, customer satisfaction levels, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balanced analysis of overall service quality of engagements.</li> </ul>

Figuur 10: Overzicht van het Communication Maturity Model (UNECE, 2023)

Deze kenmerken zijn vaak weinig tot niet aanwezig bij gemeentelijke processen. Ook zijn ze vaak van belang voor de gehele organisatie en niet voor slechts één aspect zoals het verwerken van meldingen. Met deze elementen als basis kan er bijkomend gekeken worden naar eigen inbreng en nieuwe ideeën in de mobiliteitscontext.

Een proces, of het nu van een bedrijf of gemeente is, bestaat ook uit verschillende afzonderlijke processen. Het is aangewezen dat de verschillende takken van een bedrijf of delen van een proces niet meer dan één niveau verschillen. Toegepast op gemeenten zou het immers vreemd zijn als het behandelen van meldingen ad hoc gebeurt, maar het financiële aspect geoptimaliseerd is. Indien het gewenst is om hervormingen door te voeren om een hoger volwassenheidsniveau te bereiken, moet er op gelet worden dat dit gebeurt voor het volledige proces. Het

verhogen van de volwassenheid is echter niet iets wat instant kan gebeuren. Stijging van één volledig niveau neemt gemiddeld één tot anderhalf jaar in beslag en vraagt gerichte sturing (Consultancy, 2016; Noordam & Stam, 2013).

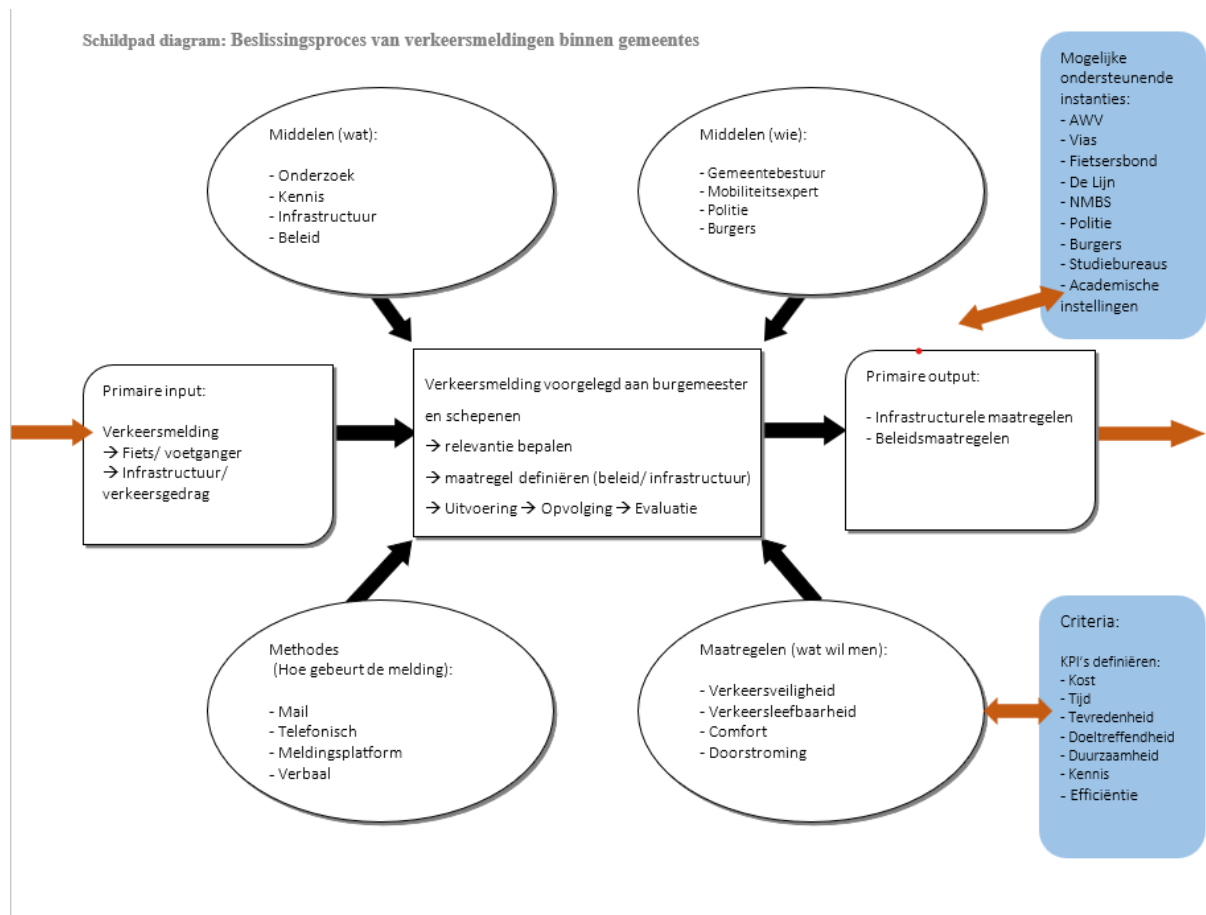
## 7 Verkennende analyse

Ter voorbereiding op de geplande interviews, wordt er een verkennende analyse uitgevoerd. Deze stelt de onderzoekers in staat om over de juiste en voldoende basiskennis te beschikken om later in het onderzoek procesvragen te kunnen stellen betreffende mobiliteitsmeldingen. Concreet wordt er een informatie analyse, een contextanalyse en een top flow opgesteld; zoals eerder beschreven in de methodiek in punt 5.1

### 7.1 Informatie analyse: Schildpaddiagram

De eerste concrete analyse die wordt gebruikt, is een informatie analyse van het proces van verkeersmeldingen bij gemeenten. Een veelgebruikte weergave voor een informatie analyse is een schildpaddiagram (Socius, 2022b) . De keuze voor deze analytische methode volgt uit het feit dat ze zorgt voor een efficiënte informatieverzameling van het proces zonder dat er bepaalde significante onderdelen over het hoofd worden gezien. Concreet moeten volgende vragen gesteld worden om het schildpaddiagram te ontwikkelen:

- Wat gaat er in?
- Wat moet er uit komen?
- Hoe wordt informatie verrijkt/concreter gemaakt?
- Wie is eigenaar van de informatie?
- Wie heeft kennis van de informatie? (Kunnen veel meer actoren zijn).
- Hoe "stabiel" is de informatie?
- Hoe betrouwbaar is de informatie?
- Hoe subjectief/objectief is de informatie?



*Figuur 11: Informatie analyse: Ingevuld schildpaddiagram van het verkeersmeldingsproces (Socius, 2022b)*

Bovenstaand schildpaddiagram in Figuur 11 kent een logisch verloop van links naar rechts waarbij er gestart wordt met de input die het gehele proces doet starten. Hierbij gaat het concreet om de verkeersmelding die doorgaans gegeven wordt door de burger. Vervolgens worden de methodes en de middelen behandeld. Methodes omvatten de manier waarop de meldingen gebeuren. Dit kan via verschillende kanalen: via mail, telefonisch, via een meldingsplatform en verbaal vormen de meest gangbare methodes waarop een melding gebeurt. Betreffende de middelen speelt dit een rol voor de kwaliteit van de melding en of men al dan niet in staat is om een melding correct te formuleren en te verspreiden. Middelen kunnen onderzoek, kennis, infrastructuur en beleid zijn. Deze vier aspecten hebben invloed op het verwerken van de melding en het bepalen van de relevantie.

Nadien komt men in het centrale gedeelte van het schildpaddiagram, waarin bovenstaande drie onderdelen samenkomen. De input gaat uiteindelijk onder invloed van de methodes en de middelen als een volwaardige verkeersmelding naar het schepencollege en de burgemeester. Veel meldingen worden echter op voorhand als niet relevant gezien, beantwoord op een lager niveau, of besproken op een verkeerscommissie.

In het centrale gedeelte wordt de melding geconcretiseerd en wordt er beslist om een project op te starten of te kijken naar de geformuleerde optionele maatregel(en). Dit zal uiteindelijk resulteren in een uitvoering, opvolging en evaluatie van het proces. Concrete actoren (middelen) zullen hiervoor gedefinieerd moeten worden zoals het gemeentebestuur, mobiliteitsexperten, politie e.d.. Deze worden verder behandeld in punt 7.2. Daarnaast wordt er resultaatgericht gekeken naar de melding om te concretiseren wat men precies wil bereiken met de maatregel (wat wil men?). Doorgaans zijn dit pijlers zoals verkeersveiligheid, verkeersleefbaarheid, comfort en doorstroming.

Deze kunnen verder getoetst worden door het gebruik van Key Performance Indicators (KPI's). Deze indicatoren vormen een cruciaal onderdeel om de kwaliteit te bepalen van de maatregelen (Parmenter, 2015). Deze KPI's worden Smart gedefinieerd. Dit wil zeggen dat ze zo beschreven worden dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn. Dit zorgt ervoor dat men concreet kan bepalen of iets werkbaar is en zorgt voor een eénduidig beeld. KPI's zijn een combinatie van een bepaalde waarde samengaande met een meetmethode en een norm. Concreet toetsen de bevroegde KPI's in het interview naar kennis, budgetten, doorlooptijd, tevredenheid en doeltreffendheid.

Dit alles resulteert in een bepaalde primaire output waaronder infrastructurele maatregelen en/of beleidsmaatregelen die uitgevoerd worden. Deze zullen afhankelijk van de soort output sterk onderhevig zijn aan bestaande ondersteunende instanties die opgesomd staan in Figuur 11.

## 7.2 Contextanalyse

In de contextanalyse wordt dieper ingegaan op de mogelijke verschillende actoren die betrokken kunnen worden binnen het beslissingsproces van verkeersmeldingen bij gemeenten (Socius, 2022a). Per mogelijke actor wordt getracht de verschillende motieven/drijfveren/kennis/visies te definiëren om een beeld te kunnen vormen van de verschillende normen en waarden van de actoren. Deze kunnen vervolgens uitgespeeld worden om elkaar te versterken, maar deze kennis kan ook gebruikt worden om onderlinge tegenwerking te minimaliseren. De algemene vragen die worden gesteld per onderstaande actor zijn: wat willen ze (niet), wat hebben ze (niet), wat kunnen ze (niet). De antwoorden op deze vragen vormen een contextuele analyse per actor (Oostveen, 2021).

De verschillende actoren zijn bepaald aan de hand van de literatuurstudie beschreven in punt 6. Naast de mobiliteitsambtenaar zijn er nog vijf voornamelijk actoren die worden betrokken in een gemeentelijk beslissingsproces betreffende mobiliteitsmeldingen, namelijk: AWV, het schepencollege, de burgers, de aannemer en de politie. De relatie tussen de verschillende actoren wordt bepaald deels aan de hand van bovengenoemde vragen.

De literatuur in punt 6 omtrent deze stakeholders wordt aangevuld met de inleving van de onderzoekers (Jeroen Hamaekers & Tim Vanlauwe) in de verschillende actoren. Deze inleving gebeurde door een gezamenlijke fysieke bespreking tussen

de twee onderzoekers. Van de contextanalyse wordt per actor ook een contextdiagram opgesteld, waarop in de figuren de links tussen de verschillende actoren visueel verduidelijkt worden. Daaronder wordt telkens nog een tabel met een beschrijving per link toegevoegd ter aanvulling. Zodoende worden alle mogelijke relaties tussen de actoren van een gemeentelijk beslissingsproces beschreven en onderzocht.

- **Mobiliteitsambtenaar**

*Wat willen ze:*

Een mobiliteitsambtenaar gaat doorgaans kijken vanuit het oogpunt van duurzame mobiliteit. Bijgevolg zullen aspecten zoals verkeersveiligheid, leefbaarheid en doorstroming belangrijke pijlers vormen voor desbetreffende persoon. Dit hoeft niet in lijn te liggen met wat er eigenlijk gevraagd wordt omtrent input van andere actoren. Daarnaast wil men enkel duidelijke en concrete meldingen ontvangen waarmee men wel degelijk aan de slag kan gaan.

*Wat willen ze niet:*

Er wordt minder rekening gehouden met het persoonlijke belang of het economische belang indien voorgaande pijlers hierdoor in het gedrang komen. Concreet worden aspecten zoals intensiteitsverhogingen, snelheidsverhogingen of onveiligheidsgevoel steeds lijnrecht tegenover de wensen van een mobiliteitsambtenaar gezet. Men wil ook geen irrelevante of onduidelijke meldingen ontvangen waarbij het moeilijk is om verder op in te gaan. Dit aangezien timing een zeer belangrijk aspect is van de performantie van een mobiliteitsambtenaar. Indien deze zich te sterk moet bekommeren om onduidelijke meldingen, gemeld vanuit persoonlijk belang, zal dit de performantie van de afhandeling sterk doen dalen.

*Wat kunnen ze:*

Betreffende ambtenaar (of ambtenaren) kan adviezen formuleren met het oogpunt op duurzame, veilige mobiliteit. Daarnaast kan hij een schakel vormen tussen schepencollege en burgers om aan de hand van de input van burgers en zijn expertise een concreet duurzaam voorstel vormen.

*Wat kunnen ze niet:*

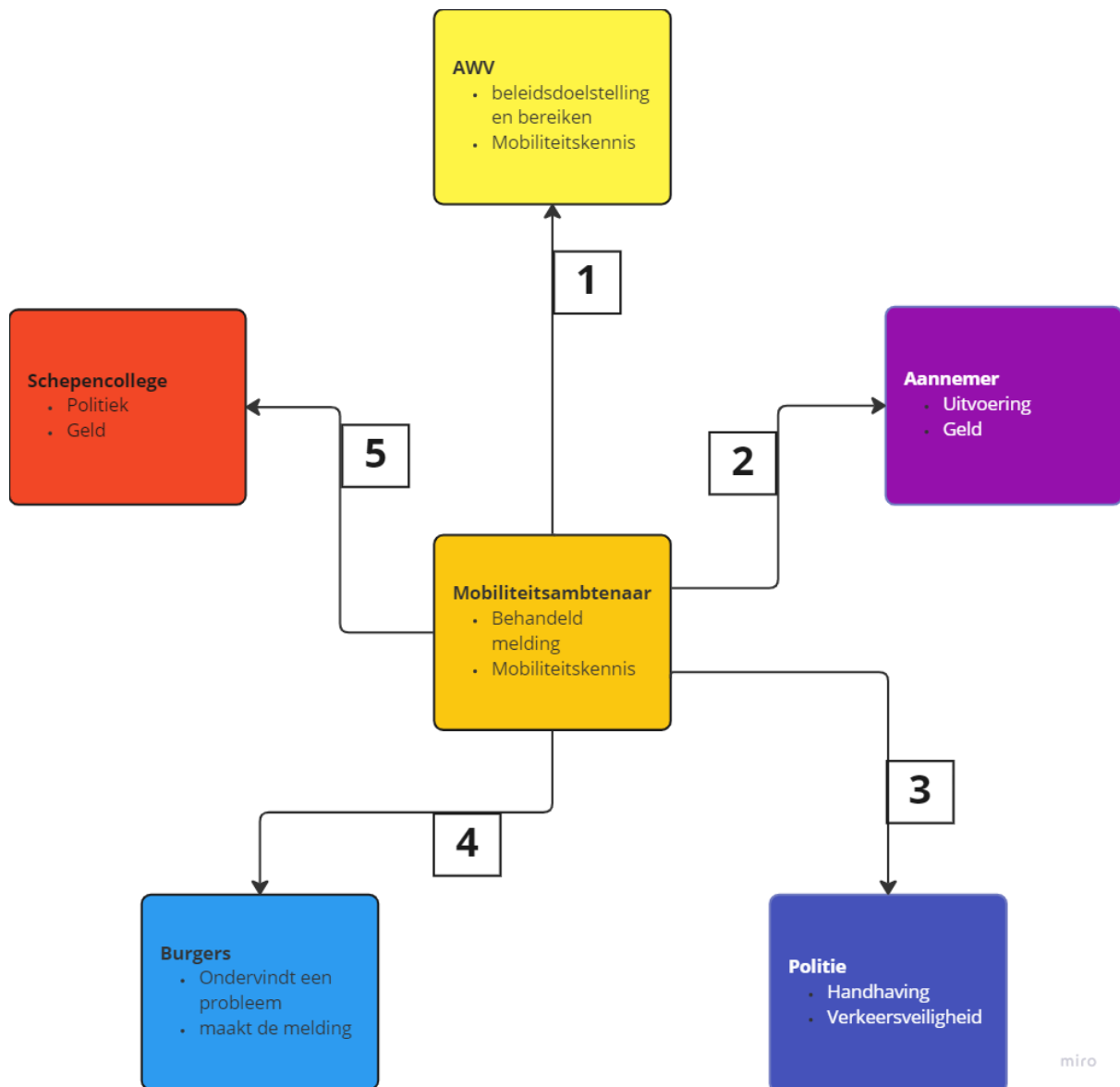
De ambtenaar kan niet volledig zelf beslissingen nemen over mobiliteitsmaatregelen.

*Wat hebben ze:*

Een geschikte mobiliteitsambtenaar beschikt over de nodige kennis en expertise binnen het mobiliteitsdomein om goed doordachte en werkbare adviezen te vormen. Daarnaast vormen ze een houvast voor zowel het schepencollege als de burgers om adequaat mobiliteitsadvies te verkrijgen.

Wat hebben ze niet:

Een mobiliteitsambtenaar beschikt niet over politieke bevoegdheden om eigenlijke projecten en maatregelen door te voeren.



Figuur 12: Relaties tussen de mobiliteitsambtenaar en overige actoren binnen het beslissingsproces

Tabel 2: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de mobiliteitsambtenaar

<b>Nummer link</b>	<b>Beschrijving relatie</b>
<b>1</b>	Een mobiliteitsambtenaar kan geen beslissingen nemen over gewestwegen. Hier is AWV de beheerder en AWV zal hiervoor steeds moeten geraadpleegd worden. Hoe de burger wordt doorverwezen naar AWV is afhankelijk van gemeente tot gemeente. Of de mobiliteitsambtenaar zich nog bekommert om de gegeven melding, is afhankelijk van het project en of dit haalbaar/nuttig wordt geacht door de mobiliteitsambtenaar.
<b>2</b>	De ambtenaar werkt doordachte en haalbare adviezen uit die normaliter ook praktisch zijn in de uitvoering. De werklast van de aannemer ligt aan het plan. Doorgaans wordt er gewerkt met contracten waarin ramingen van budgetten zijn opgenomen. Daarnaast werkt een mobiliteitsambtenaar liefst zoveel mogelijk met dezelfde aannemer(s) om beter het overzicht te kunnen bewaren en eenvoudiger te communiceren.
<b>3</b>	De ambtenaar raadpleegt doorgaans de politie voor data en extra onderbouwing. De betrekking van de politie door een mobiliteitsambtenaar kan verschillen, maar doorgaans is er een wisselwerking waarbij de mobiliteitsambtenaar data en meldingen uitwisselt met politie. Daarnaast kan de politie suggesties doen voor aanpassingen aan de mobiliteit en kan de mobiliteitsambtenaar extra handhaving e.d. verzoeken aan de politie.
<b>4</b>	De ambtenaar kan burgers raadplegen voor advies door middel van interviews en werkgroepen. Onderbouwde feedback van burgers kan ook helpen bij de uitwerking of verbetering van een maatregel. Doordat dit de grootste groep is waarmee de ambtenaar te maken krijgt, kruipt er vaak ook de meeste tijd in betreffende communicatie en werklast. Indien burgers onduidelijke/persoonlijke/irrelevante meldingen maken, zorgt dit voor een negatieve impact op de performantie van de ambtenaar. Ook de relatie tussen de twee zal hierdoor kunnen verslechteren.
<b>5</b>	De ambtenaar geeft input aan het college, dat op basis hiervan beslissingen zal moeten maken. Aan de hand van zijn expertise kan het schepencollege akkoord gaan, maar ook weigeren (vaak om politieke redenen). Doorgaans wordt er aandachtig geluisterd naar de expertise, maar kan politiek de uiteindelijke uitvoering aanpassen. Het kan zelfs zijn dat bepaalde duurzame en positieve maatregelen niet worden doorgevoerd ten gevolge van politieke macht en voorkeuren. Een goede overeenkomst tussen de ambtenaar en de schepenen van mobiliteit is cruciaal om



	zo effectief mogelijk te werk gaan. Dit omdat er zo een grote correlatie is tussen de kennis en kunde van de ambtenaar en deze van de schepen. Zodoende hebben adviezen van de ambtenaar een grotere kans tot doorvoering en verbetert dit de uitvoering van een duurzaam mobiliteitsbeleid.
--	--

- **Schepencollege**

*Wat willen ze:*

Het schepencollege zal proberen de burgers tevreden te stellen en een bepaald beleid door te voeren. Vanuit politiek standpunt vinden ze het belangrijk dat burgers tevreden zijn met hun beslissingen. Ook controleren ze de financiële uitgaven en tijdsplanning.

*Wat willen ze niet:*

Ontevreden burgers wil men zoveel mogelijk vermijden. Burgers zullen uiteindelijk bepalen of de leden van het schepencollege herverkozen worden. Het voeren van een bepaald mobiliteitsbeleid kan zorgen voor ontevreden en kwade burgers.

Te dure en te langzame projecten zijn ook niet wenselijk. Het schepencollege wil niet dat projecten te veel tijd in beslag nemen en te veel geld kosten. Ze willen onvoorziene omstandigheden vermijden.

*Wat kunnen ze:*

Het schepencollege kan besluiten nemen op basis van de input van burgers en ambtenaren. Uiteindelijk zal het schepencollege het laatste woord hebben. Doorheen het proces kunnen ze ook voorkeuren aangeven (vaak gebaseerd op politieke achtergrond).

*Wat kunnen ze niet:*

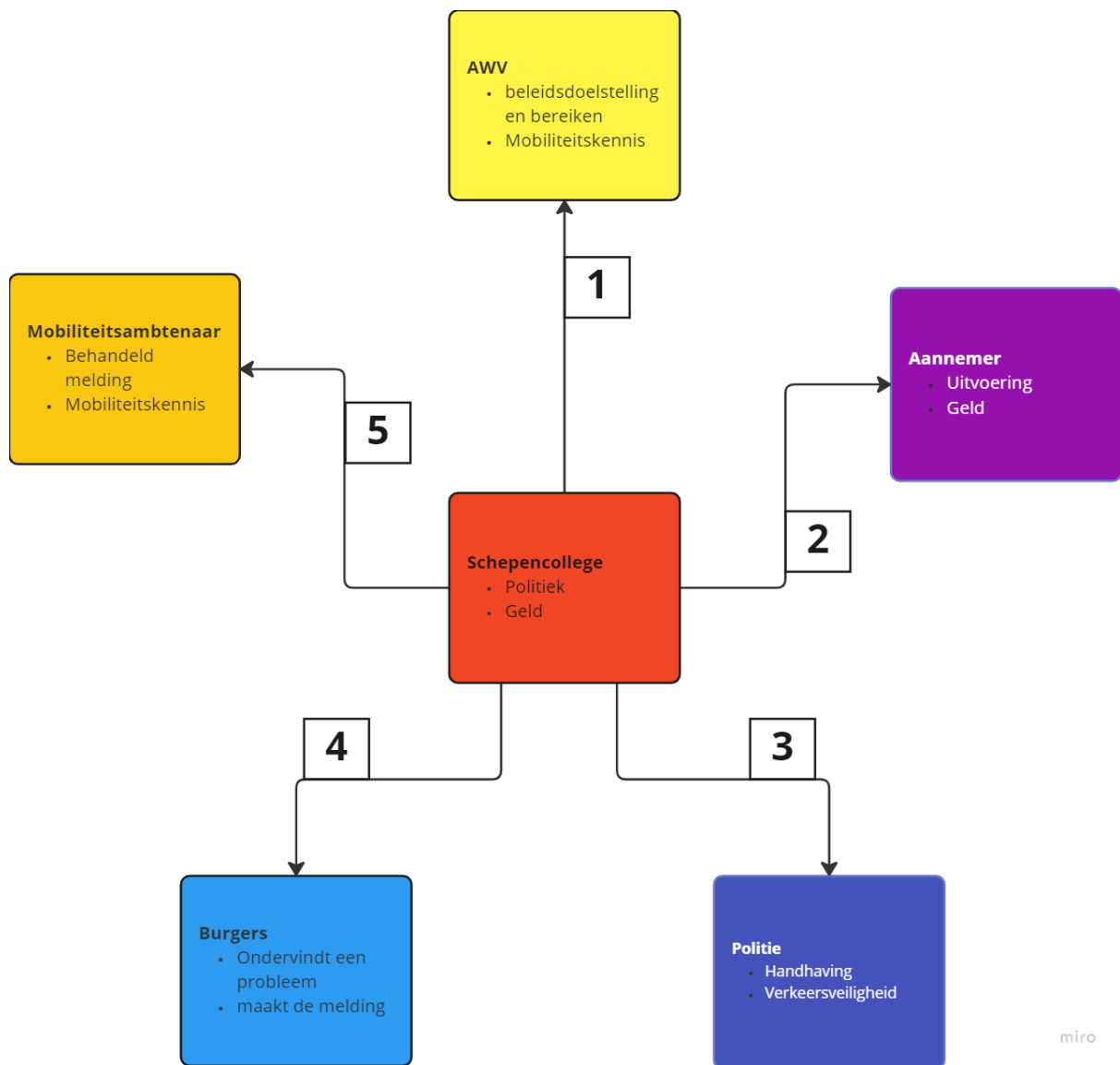
Het schepencollege heeft zelf geen tijd en kennis om meldingen te ontvangen en maatregelen uit te werken. Hiervoor hebben ze ambtenaren in dienst. Ze kunnen een beleid aangeven, maar geen volledige uitwerking.

*Wat hebben ze:*

Het schepencollege kan geld toekennen aan projecten. Op deze manier hebben ze controle over het geheel aan mobiliteitsprojecten door een verdeling te maken van het totale budget.

*Wat hebben ze niet:*

Leden van het schepencollege hebben doorgaans geen achtergrondkennis op vlak van mobiliteit, buiten eventueel de schepen van mobiliteit. Er mag dus niet rechtstreeks vanuit gegaan worden dat de schepenen adviezen geven op basis van een duurzame mobiliteit.



Figuur 13: Relaties tussen het schepencollege en overige actoren binnen het beslissingsproces

Tabel 3: Beschrijving relationele links vanuit de visie van het schepencollege

<b>Nummer link</b>	<b>Beschrijving relatie</b>
<b>1</b>	AWV is in staat plannen voor gewestwegen van het schepencollege te weigeren. Het zal dus projectafhankelijk zijn of bij bepaalde doelen het college en AWV op dezelfde lijn liggen.
<b>2</b>	Een eerder zakelijke relatie waarin mogelijkheden worden besproken m.b.t. kosten en tijdsfactoren bij bepaalde projecten. Het college wil deze projecten succesvol uitgevoerd zien en zal dus doelen op transparante communicatie met de aannemer.
<b>3</b>	Het college houdt liefst nauw contact met politie om een goede stadsmonitoring te hebben en zeker te zijn van de rust en orde in een stad. Dit draagt bij tot een positievere status van het stadsbestuur.
<b>4</b>	Het college doelt op een positieve verstandhouding waarbij de burgers tevreden zijn over het schepencollege om zo een politiek sterke positie te behouden als stadsbestuur. Het college is in staat om wensen en noden van het volk in te willigen en zal dit doorgaans ook trachten te doen.
<b>5</b>	Deze relatie kan sterk afhangen van het onderwerp van de communicatie tussen de twee partijen. Het college gaat eerder uit van politiek-positieve doelen, maar deze hoeven en zullen niet steeds overeenkomen met de wensen van de mobiliteitsambtenaar.

- **Burgers**

*Wat willen ze:*

Een burger wil persoonlijke problemen/ongemakken verhelpen en/of voordelen verkrijgen door zijn mobiliteitsmelding zo sterk mogelijk over te brengen aan bevoegde instanties. Dit kan vanuit allerlei oogpunten zijn aangezien deze partij de grootste en meest diverse partij vormt binnen het gehele meldingsproces.

*Wat willen ze niet:*

Men wil zeker niet dat een melding wordt verworpen en dat er geen veranderingen komen omtrent een bepaalde mobiliteitssituatie.

*Wat kunnen ze:*

Burgers kunnen op verschillende manieren meldingen maken van eventuele problemen en daarbij eventueel nieuwe nuttige inzichten formuleren ter bevordering van duurzame mobiliteit. Dit kan echter ook niet het geval zijn, waardoor meldingen steeds kritisch moeten bekeken worden.

*Wat kunnen ze niet:*

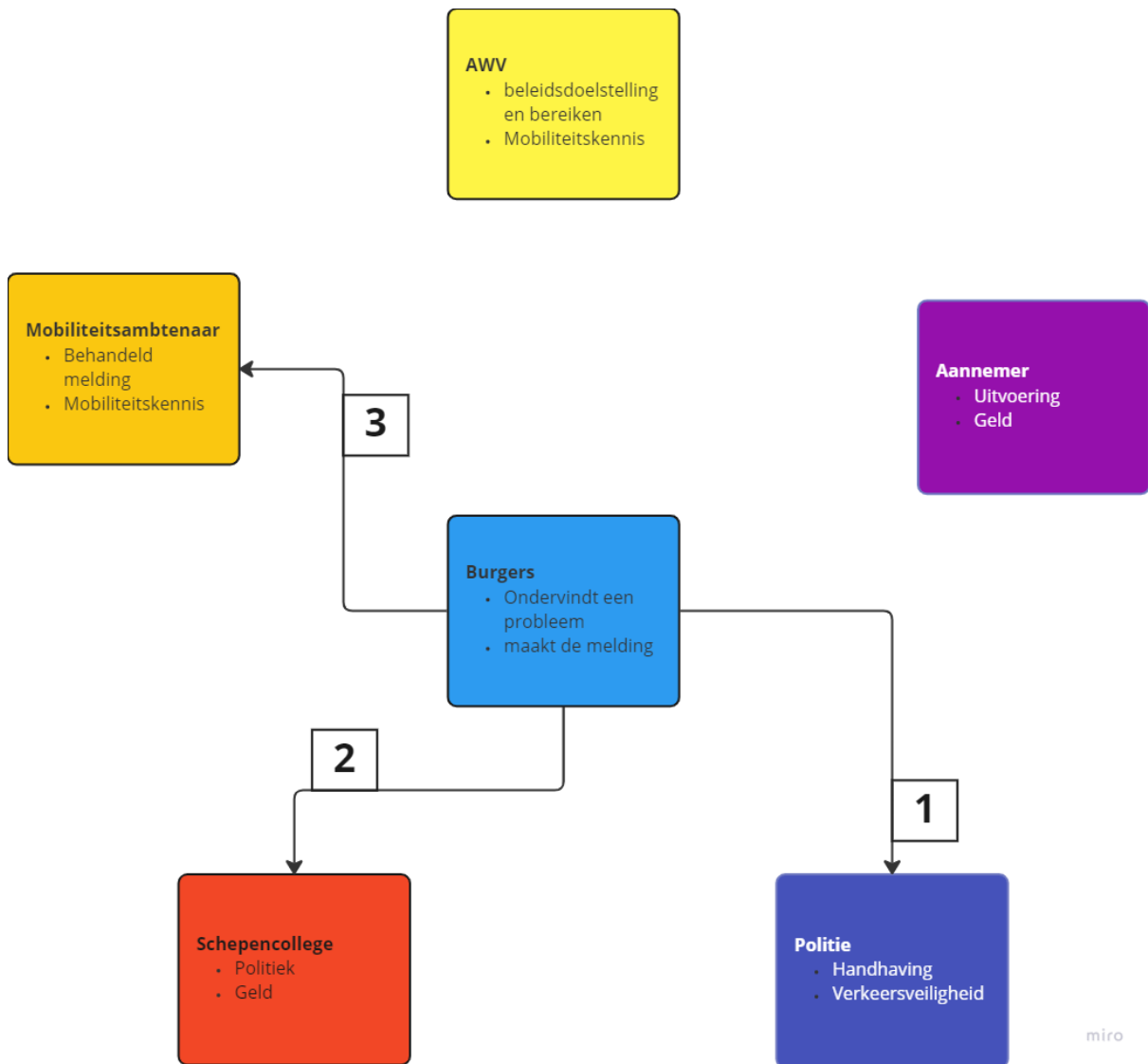
Men kan/mag geen beslissingen nemen over maatregelen en vaak is men ook niet volledig vertrouwd met duurzame mobiliteit waardoor het persoonlijk belang niet overeenkomt met het duurzamere algemene belang.

*Wat hebben ze:*

Burgers hebben steeds het recht gehoord te worden en zijn bijgevolg in staat om allerlei meldingen te maken betreffende verschillende onderwerpen. Eventueel beschikt men ook over extra kennis omtrent een bepaalde mobiliteitssituatie door persoonlijke ervaringen.

*Wat hebben ze niet:*

Burgers beschikken niet over politieke bevoegdheden om bepaalde beslissingen te gaan nemen en maatregelen door te voeren. Daarnaast beschikt men doorgaans niet over de nodige kennis om eigenlijk maatregelen duurzaam en veilig te gaan formuleren door individueel belang of belang van de naaste omgeving.



Figuur 14: Relaties tussen de burgers en overige actoren binnen het beslissingsproces

Tabel 4: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de burgers

<b>Nummer link</b>	<b>Beschrijving relatie</b>
<b>1</b>	Er kan contact worden gemaakt van burgers naar politionele instanties. Vervolgens kan er vanuit de politie gekeken worden wat er verder wordt gedaan voortkomende uit dit contact. De politie zal niet uitgaan van de wil van de burger maar eerder eigen kennis en doelen behartigen zoals ordehandhaving en verkeersveiligheid.
<b>2</b>	De burger kan bepaalde opmerkingen of klachten communiceren met het schepencollege. De kracht van deze boodschap naar het college hangt sterk samen met de kwantiteit en de concreetheid van de melding. Hoe groter het aantal burgers dat achter deze klacht/opmerking staat, hoe signifikanter er mee zal omgegaan worden binnen het college.
<b>3</b>	Burgers kunnen de mobiliteitsambtenaar als eerste aanspreekpunt zien betreffende mobiliteitskwesties en problemen. Vaak met het doel om bepaalde veranderingen te bewerkstelligen. De mobiliteitsambtenaar zal hier (normaliter) echter objectief mee omgaan en duurzame mobiliteit vooropstellen, ook indien dit niet overeenkomt met wensen van burgers.

- **Politie**

*Wat willen ze:*

De politie wil ongeveer hetzelfde als een mobiliteitsambtenaar, namelijk verkeersveiligheid. De focus ligt bij de politie op het voorkomen van ongevallen en handhaving op een kosten- en tijdsefficiënte manier.

*Wat willen ze niet:*

Ze willen dat er geen verkeersonveiligheid ontstaat en willen dit bereiken door het voorkomen van foutief rijgedrag van voertuigen. De politie wil de orde behouden in het verkeer en dus chaos voorkomen. Hun doel is niet om op microniveau overtredingen te gaan vaststellen en inefficiënt te werk gaan door plekken te patrouilleren met een kleine tot geen pakkans.

*Wat kunnen ze:*

De politie kan in het verkeer zelf de burgers controleren en corrigeren. Daarnaast kunnen ze ook een adviserende rol hebben voor de mobiliteitsambtenaar.

*Wat kunnen ze niet:*

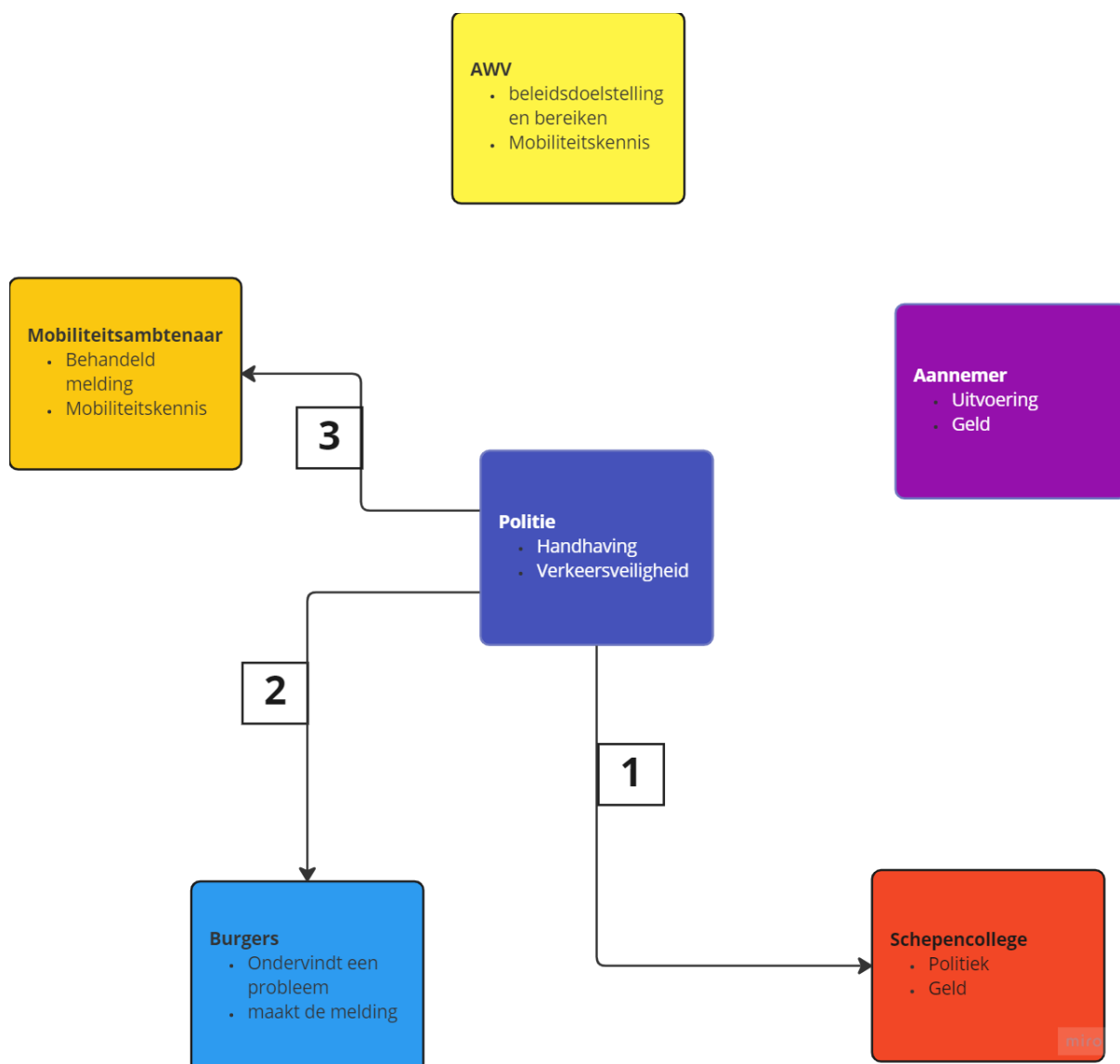
De politie kan geen beslissingen maken, ze zorgen voor de uitvoering en handhaving.

*Wat hebben ze:*

De politie beschikt over veel data van ongevallen en snelheid. Deze data kunnen nuttig zijn voor de mobiliteitsambtenaar bij het uitwerken van maatregelen. Het is mogelijk dat de lokale politie reeds op de hoogte is van bepaalde mobiliteitssituaties.

*Wat hebben ze niet:*

Ze hebben nauwelijks tot geen invloed op de uiteindelijke beslissingen en vaak ook geen extra mobiliteitskennis.



Figuur 15: Relaties tussen de politie en overige actoren binnen het beslissingsproces

Tabel 5: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de politie

<b>Nummer link</b>	<b>Beschrijving relatie</b>
<b>1</b>	De politie kan problemen of meldingen communiceren naar het college, vaak omdat deze dan via beleidsbeslissingen verbeterd of opgelost kunnen worden. Daarnaast beschikt de politie ook over in-field informatie betreffende de verkeersveiligheid van een stad/gemeente. Deze kan nuttig zijn om maatregelen te treffen die kunnen resulteren in een efficiëntere handhaving van de politie.
<b>2</b>	De politie gaat handhaving uitvoeren op burgers en correct verkeersgedrag ook communiceren om zo de verkeersveiligheid te verbeteren. Deze handhaving komt doorgaans ten goede van de verkeersveiligheid van de burgers
<b>3</b>	De politie kan ook verkeersdata communiceren naar de mobiliteitsambtenaar. Vaak is deze info meer mobiliteitsgerelateerd dan informatie naar het schepencollege. Deze data kunnen zeer nuttig zijn voor de mobiliteitsambtenaar om hieruit een doelgericht en duurzaam mobiliteitsvoorstel te ontwikkelen.

- **AWV**

*Wat willen ze:*

Het Agentschap Wegen en Verkeer gaat doorgaans kijken vanuit het oogpunt van duurzame mobiliteit op meso- en macroniveau (provinciaal en Vlaams). Bijgevolg zullen aspecten zoals verkeersveiligheid, leefbaarheid en doorstroming belangrijke pijlers vormen voor desbetreffende persoon. Dit hoeft niet in lijn te liggen met wat er eigenlijk gevraagd wordt omtrent input van andere actoren. Daarnaast is er een directere connectie tussen hogere beleidsniveaus zoals de Vlaamse Regering, met name de minister van mobiliteit. Bepaalde doelstellingen kunnen hier invloed hebben.

*Wat willen ze niet:*

Er zal minder rekening worden gehouden met het persoonlijke belang of het economische belang indien voorgaande pijlers hierdoor in het gedrang komen. Concreet zullen aspecten zoals intensiteitsverhogingen, snelheidsverhogingen of onveiligheidsgevoel lijnrecht tegenover de wensen van AWV staan. AWV beslist en geeft advies voor volledige vervoersregio's en wil niet overspoeld worden door werk. Ze moeten een antwoord kunnen bieden op alle vragen, maar ze willen niet



dat gemeenten en soms ook individuele burgers te veel meldingen maken of nutteloze vragen stellen.

*Wat kunnen ze:*

AWV heeft het laatste woord als het gaat over gewestwegen. Als zij niet akkoord gaan met een voorstel van een gemeente, dan komt het voorstel er niet. Hiernaast kunnen ze een adviserende rol spelen bij beslissingen van gemeenten door de kennis die ze bezitten.

*Wat kunnen ze niet:*

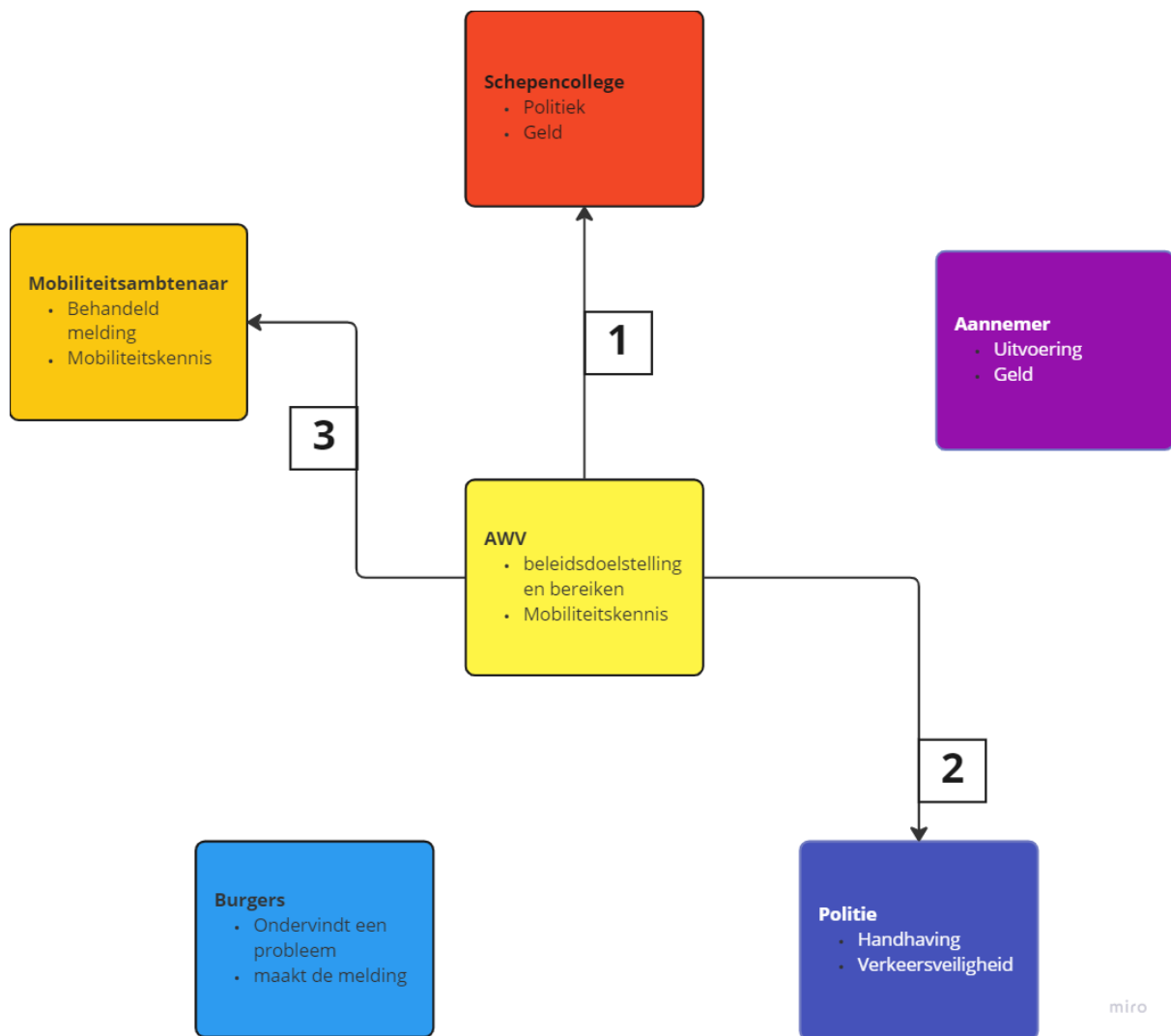
AWV kan echter geen beslissingen doorvoeren zonder toestemming van de gemeente. Ze hebben het laatste woord, maar kunnen niet op tegen een veto van een gemeente. Ze kunnen hun beslissingsmacht dus niet misbruiken en zullen gemeenten moeten overtuigen met onderbouwde motiveringen.

*Wat hebben ze:*

AWV heeft bevoegdheid over alle gewestwegen dus beslissingen over gewestwegen worden gemaakt door AWV. Ze hebben ook veel kennis op vlak van maatregelen en schrijven zelf het te voeren beleid uit.

*Wat hebben ze niet:*

Ze hebben geen bevoegdheid over gemeentewegen en moeten hier dus ook niet voor geraadpleegd worden.



Figuur 16: Relaties tussen AWW en overige actoren binnen het beslissingsproces

Tabel 6: Beschrijving relationele links vanuit de visie van AWW

Nummer link	Beschrijving relatie
1	Bij gewestwegen kan AWW de finale beslissing maken: het schepencollege wil bepaalde maatregelen doorvoeren, maar wordt teruggefloten door AWW. AWW zal zijn beslissingen baseren op expertise en kennis.
2	Ongevallengegevens om beslissingen te motiveren worden opgevraagd bij lokale politie.
3	Bij gewestwegen kan AWW de finale beslissing maken. AWW kan echter ook de lokale ambtenaar adviseren of bijstaan. Ze willen echter niet overspoeld worden door vragen. AWW moet altijd een gemotiveerd antwoord bieden.

- **Aannemer**

*Wat willen ze:*

De uitvoering van de maatregel verzorgen en hier voldoende voor betaald krijgen.

*Wat willen ze niet:*

Onduidelijke plannen en te weinig tijd om de uitvoering te voltooien.

*Wat kunnen ze:*

De uitvoering van de infrastructurele maatregel verzorgen: het plaatsen van de maatregel, het aanbrengen van een markering of het uitvoeren van grotere werken.

*Wat kunnen ze niet:*

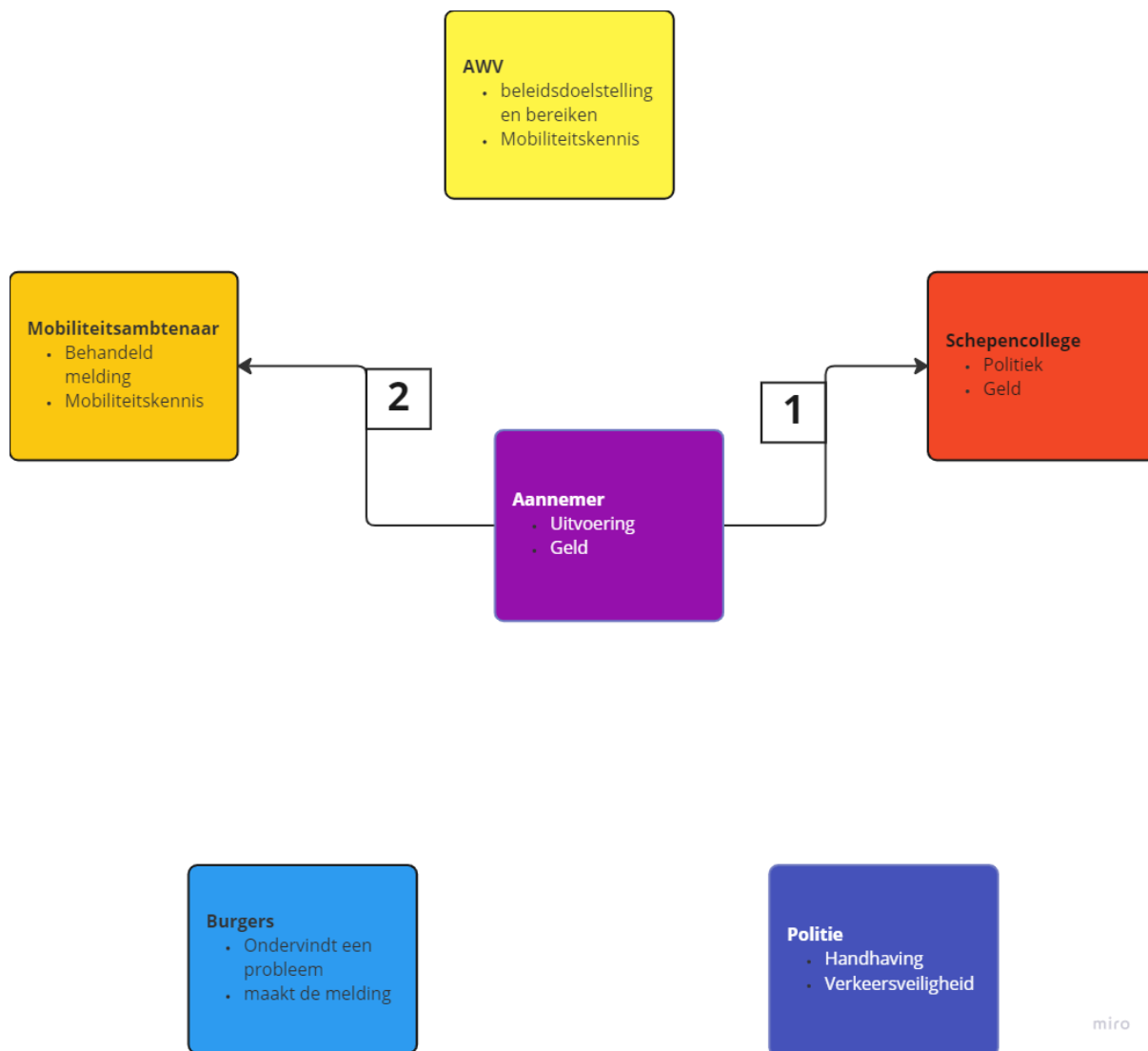
Ze kunnen geen invloed hebben op de aard van de werken. Ze zorgen enkel voor de uitvoering.

*Wat hebben ze:*

Middelen om de werken uit te voeren, werknemers die betaald moeten worden.

*Wat hebben ze niet:*

Niet altijd de kennis over het nut van de maatregel of de initiële mobiliteitssituatie.



Figuur 17: Relaties tussen de aannemer(s) en overige actoren binnen het beslissingsproces

Tabel 7: Beschrijving relationele links vanuit de visie van de aannemer(s)

Nummer link	Beschrijving relatie
1	Het schepencollege kan beslissen over geldzaken en dus zo het exacte werk van de aannemer bepalen. De aannemer kan aangeven niet genoeg middelen te hebben en zo het proces beïnvloeden.
2	De aannemer heeft enkel invloed op de uitvoering, voor het plan zal de expertise van de ambtenaar of het studie bureau (zie optionele partijen) geraadpleegd moeten worden.

- **Optionele partijen**

#### *VIAS*

Naast bovenstaande hoofdpartijen binnen het beslissingsproces van meldingen zijn er nog enkele partijen die van belang kunnen zijn bij bepaalde meldingen betreffende fietsers- en voetgangersmobiliteit. Het Vias Instituut kan een nuttige actor zijn bij het verkrijgen van verkeersveiligheidsdata en mobiliteitsadvisering aan burgers, overheden en ondernemingen.

Voornameijk de schaal van expertise binnen het Vias kan nuttig zijn voor meldingen aangezien er een 120-tal experten werken die kunnen helpen bij bepaalde mobiliteitsproblemen (Vias, 2022a).

#### *Fietsersbond*

Aangezien er in dit onderzoek wordt gefocust op meldingen betreffende voetgangers- en fietsersmobiliteit, kan de Fietsersbond een nuttig orgaan zijn omtrent fietsveiligheid en comfort. De Fietsersbond is een vzw die zich inzet voor de belangen en visies van fietsers in Vlaanderen en probeert deze door te vertalen naar overheden en belanghebbenden. Belangrijk bij deze actor is rekening te houden met het feit dat men kijkt vanuit het oogpunt van de fietser. Zo kan een melding gemaakt door een burger als fietser correleren met de fietsersbond maar kan een melding door een automobilist in relatie tot fietsers tegenstrijdig zijn met de Fietsersbond. Bijgevolg zal het van de melding afhangen of het al dan niet nuttig is om de Fietsersbond te betrekken (Fietsersbond, 2022).

#### *Studiebureaus*

Studiebureaus kunnen een adviserende rol spelen. Ook kan een studiebureau aangesteld worden om de uitwerking van een project te voorzien. Voornamelijk bij grote projecten waar de mobiliteitsambtenaar geen tijd voor heeft of niet genoeg kennis voor heeft, kan een studiebureau aangesteld worden. Dit gebeurt voornamelijk bij beleidsplannen of grote infrastructuurwerken waarvoor plannen gemaakt moeten worden. In de eerste plaats vervult een studiebureau een raadgevende functie. Hiervoor vergaart het bureau de nodige informatie. Een derde taak is de verwerking van de ingezamelde gegevens. Studiebureaus zijn bedrijven die een doelstelling hebben om geld te verdienen. Hun diensten zijn dus niet goedkoop, wat een conflict kan vormen met andere partijen zoals het schepencollege.

#### *Gemeenteraad*

Mogelijks wordt de gemeenteraad in bepaalde mate betrokken bij het goed- of afkeuren van bepaalde mobiliteitsmaatregelen. Deze worden vanuit het schepencollege doorgestuurd om de uiteindelijke goedkeuring te bekomen over een mobiliteitsmaatregel, of een eventuele wijziging hieraan. De gemeenteraad bestaat uit rechtstreeks verkozen leden waarbij het aantal leden afhankelijk is van het inwonersaantal van desbetreffende gemeente. De gemeenteraad is bevoegd

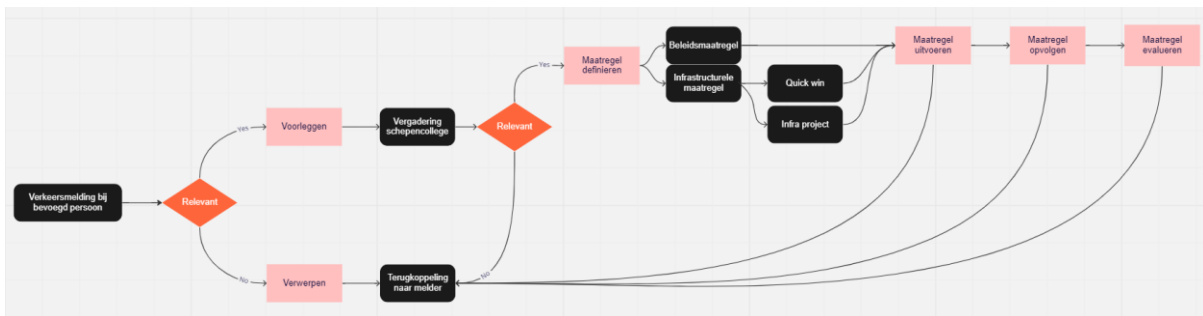
om alles te regelen wat van gemeentelijk belang is, dus mobiliteit is hier een onderdeel van. Het kan ook dat bepaalde onderdelen van hogerhand worden opgelegd.

De frequentie van een gemeenteraadszitting ligt niet vast, maar is doorgaans minder vaak dan het schepencollege, bijvoorbeeld 1 keer per maand (Vlaanderen, 2023).

### 7.3 Procesbeschrijving: top niveau

De eerste versie van de flowchart is ongeveer hetzelfde als het schild van het schildpaddiagram: er zijn doelbewust nog variaties en procesactoren weggelaten en er wordt met verschillende zaken geen rekening gehouden. De bedoeling is om het simpel te houden. Dit niveau is geschikt als inleiding of als "kapstok". Het geeft in één oogopslag weer waar het over gaat en helpt bij het uitwerken van de volgende stappen.

Deze eerste versie is gebaseerd op basis van de reeds opgestelde zeer uitgebreide flowchart (Martens, 2022) en de beknopte literatuurstudie. Na het nodige onderzoek door middel van de literatuurstudie alsook de expertise van meneer Jos Janssen, is de flowchart zichtbaar op Figuur 18 verkregen.



Figuur 18: Eerste versie flowchart top niveau (eigen ontwikkeling)

Aan de hand van dit top niveau worden er verschillende variaties van het beslissingsproces van gemeenten opgebouwd. Via cocreatie met ambtenaren van verschillende gemeenten is het de bedoeling te achterhalen wat de verschillen zijn in het proces voor de verschillende niveaus van gemeenten. Dit schema vormt de basis voor het onderzoeken van de flow van een melding. In de vragenlijst wordt verder uitgelegd hoe deze cocreatie zal verlopen (: Vragenlijst interviews).

## 8 Analyse na interviews

In de analyse volgend op de interviews, worden de gemeenten aan de hand van verschillende stappen en methoden onder de loep genomen. Dit om uiteindelijk conclusies te kunnen trekken en aanbevelingen te kunnen doen op vlak van processen en organisaties van gemeenten. Dit kan gaan over de specifieke omgang met verkeersmeldingen, maar ook de algemene werking van de mobiliteitsdienst. Deze analyse is opgebouwd uit het beschrijven van de gemeentelijke processen aan de hand van een 5B-methode en volwassenheidsniveaus, het opstellen van best en bad practices en het verkennen van de huidige trends. Hoe deze analysemethoden tot stand zijn gekomen, is terug te vinden in de methodiek in punt 5.3.

Tijdens de interviews werd een flowchart schema (hoofdstuk 0) voorgelegd aan de ambtenaren van de deelnemende gemeenten. Samen met de ambtenaar werden er aanvullingen gemaakt aan het schema die van toepassing zijn op de eigen gemeente. Het doel van deze oefening was het achterhalen van verschillende variaties van het beslissingsproces en het ontbloten van eventuele delen van het proces die eerder in het interview nog niet aan bod waren gekomen.

Door de afwezigheid van richtlijnen voor processen in Vlaanderen, heeft elke gemeente zijn eigen visie en flow. Vaak zijn deze processen ook al jaren of decennia geleden opgesteld terwijl andere gemeenten een recente vernieuwing doorvoerden. Hierdoor zijn de processen zo verschillend en de variaties vaak zo groot, dat dit moeilijk in één overzichtelijk schema te beschrijven is. De cocreatie werd in de eerste plaats niet gevoerd vanuit het doel een nieuw schema te bekomen, maar wel om nieuwe inzichten te verkrijgen terwijl de mobiliteitsambtenaar een visueel overzicht heeft van het beslissingsproces. Hiermee wordt bedoeld dat gemeenten en steden vaak grotendeels wel weten hoe hun proces verloopt, maar dat dit nog niet concreet is gevisualiseerd. Door dit te doen kan er een overzichtelijke flow op tafel gelegd worden. Hierop kunnen vervolgens bepaalde aspecten die al dan niet goed zijn, worden aangeduid. Zodoende wordt er ook niets vergeten.

Deze cocreatie, maar ook het complete interview wordt gebruikt voor het beschrijven van verschillende flows. Dit gebeurt aan de hand van eigen ontwikkelde methodes en volwassenheidsniveaus.

### 8.1 5B methode

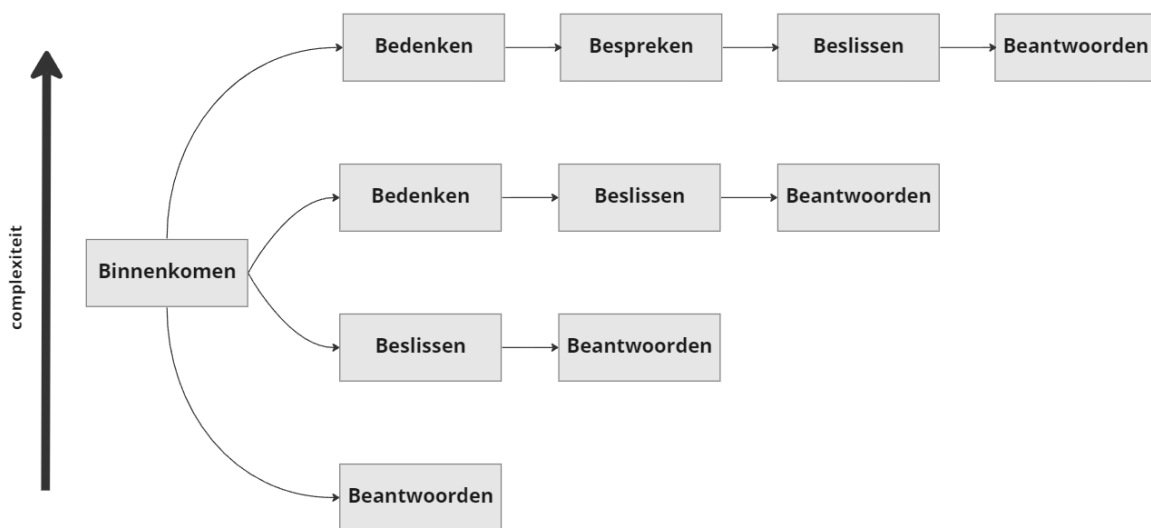
Zoals eerder in de onderzoeksmethode beschreven (punt 5.3.1), wordt er een eigen ontwikkelde opdeling gemaakt om het proces te analyseren; namelijk de 5B-methode. Deze methodiek zorgt voor een opdeling van het beslissingsproces in volgende 5 stappen:

- Binnenkomen: de melding komt binnen via één van de mogelijke kanalen.
- Beantwoorden: de melding wordt beantwoord, op een persoonlijke of onpersoonlijke manier.



- Bedenken: de melding is meer complex en er wordt nagedacht over een antwoord of oplossing.
- Bespreken: de melding is nog meer complex en wordt besproken met meerdere personen.
- Beslissen: er wordt een beslissing gemaakt door de bevoegde instantie.

Door het proces op te delen in deze 5 fases of 5 B's kunnen er gemakkelijker variaties worden gevonden binnen deze fases. Zo zullen bij gemeente a en gemeente b, de meldingen op een gelijkaardige manier binnen kunnen komen, maar kan de bespreking van meldingen volledig anders verlopen. Deze 5 fases zullen voor elke melding op de één of andere manier op elkaar volgen. Een voorbeeld van mogelijke volgordes van B's is te zien in onderstaand schema (Figuur 19).



*Figuur 19: Schema van mogelijke opeenvolging van B-fases*

Bepaalde van deze fases kunnen bij processen van gemeenten onderbelicht zijn. Het is zodoende mogelijk dat een gemeente veel meer aandacht besteedt aan de ene processtap, terwijl de andere processtap onderbelicht blijft in desbetreffende beslissingsproces. Een voorbeeld hiervan is dat een groot aandeel van de tijd van het gehele beslissingsproces naar het beslissen gaat, en dat een melding bijvoorbeeld niet beantwoord wordt. Anderzijds kunnen processtappen mogelijk herhaald worden. Zo kan een complexe melding meerdere keren worden besproken. Processen kunnen dus circulair zijn en zodoende meerdere keren na elkaar worden uitgevoerd.

In volgende hoofdstukken wordt per fase de waargenomen variaties en mogelijkheden opgelijst. Deze variaties kwamen naar boven tijdens het afnemen van de interviews. Ze zijn een samenvatting van de belangrijkste besproken elementen per "B".

Voor elke fase wordt voornamelijk besproken welke actie ondernomen kan worden. Er wordt niet dieper ingegaan op waarom, wanneer of hoe deze actie ondernomen wordt en of de actie goed of slecht is voor het proces. De opdeling en verdere bespreking van de variaties volgt verder in dit hoofdstuk en in het komende hoofdstuk (Hoofdstukken 8 en 9).

#### 8.1.1 Binnenkomen

Dit punt behandelt de manier waarop een melding wordt gemaakt door de burger en hoe deze wordt ontvangen bij desbetreffende gemeente.

- **Meldingsplatform op website of app:** Burgers kunnen melding doen via een website of app. Dit platform is meestal de wenselijke methode van meldingen doen.
- **Mailadres dienst:** Het algemene mailadres van de dienst mobiliteit, dit mailadres staat op de website van de gemeente.
- **Persoonlijk mailadres:** Het persoonlijke mailadres van een ambtenaar, vaak nog gekend van vroeger.
- **Telefonisch:** Een burger neemt telefonisch contact op met de gemeente, meestal via het onthaal. Soms ook via persoonlijke nummers.
- **Onthaalbalie gemeente:** Een burger stapt fysiek naar het onthaal en doet een melding bij de medewerker aan de balie.
- **Melding via schepen of lokale politiek:** Een burger spreekt de schepen, burgemeester, of iemand uit de lokale politiek persoonlijk aan en probeert zo sneller contact te leggen.
- **Melding via gemeenteraad:** Op de gemeenteraad wordt melding gedaan, dit wordt genoteerd voor de dienst mobiliteit.
- **Melding via politie:** De politie krijgt een melding binnen of een agent merkt zelf iets op wat opgelost kan worden door dienst mobiliteit.
- **Melding via AWV (doorgestuurd door geen gewestweg):** AWV krijgt een melding binnen, maar merkt op dat deze zich op een gemeenteweg situeert.
- **Categorisering van de melding stuurt meldingen naar correcte dienst. automatische toekenning:** Gebruikers van het meldingsplatform kunnen een categorie aanduiden, zoals mobiliteit of verkeer. Subcategorieën zijn ook mogelijk zoals parkeren of snelheid.
- **Software, werkplatform:** Er wordt gebruik gemaakt van standaard werkplatformen zoals Corsa, Greenvalley en 3P. Andere software kan ook gebruikt worden. Hierin kunnen meldingen verzameld worden. Werkplatformen worden echter vaak gebruikt voor de uitvoering in vorm van werkopdrachten.
- **Sorteren van meldingen:** Zodra de melding binnenkomt wordt ofwel handmatig ofwel automatisch de melding gesorteerd bij andere gelijkaardige meldingen: dit kan volgens thema of volgens regio.

- **Sociale media:** Sociale media wordt (niet) actief bekeken door communicatiedienst of ambtenaar.
- **Participatie of participatietraject:** Door middel van participatie worden meldingen van burgers bijkomend opgevangen.
- **Melding voor andere instantie (AWV, Fluvius) wordt doorgestuurd:** Meldingen worden door de ambtenaar of de administratieve dienst doorgestuurd naar de correcte instantie
- **Melding van andere instantie wordt teruggestuurd naar melder:** Meldingen worden door de ambtenaar of administratieve dienst teruggestuurd naar de melder zelf zodat hij/zij de juiste instantie kan contacteren.
- **Automatische doorsturing naar andere instantie:** Het platform herkent bijvoorbeeld automatisch meldingen bedoeld voor AWV aan de hand van locatie op N-weg.
- **Melding komt binnen via klachtenformulier:** Een burger dient een melding in via het klachtenformulier van de gemeente. Het is geen echte klacht, maar moet wel zo behandeld worden.
- **Klantencontactcenter:** De gemeente maakt gebruik van een Klantencontactcenter om alle meldingen van burgers te verzamelen en een eerste laag minder complexe antwoorden reeds te sturen.

#### 8.1.2 Beantwoorden

Dit punt bevat de manieren waarop een gemeente al dan niet antwoordt op de meldingen die zijn gemaakt door burgers.

- **Niet beantwoorden:** De melding blijft liggen en wordt niet beantwoord, vaak vanwege tijdsgebrek.
- **Bevestiging van ontvangst:** Er wordt automatisch of handmatig een bevestiging gestuurd dat de melding werd ontvangen.
- **Standaard antwoord:** Er bestaan standaard antwoorden voor bepaalde onderwerpen, er wordt steeds op dezelfde manier gereageerd, deze antwoorden zijn op voorhand vastgelegd.
- **Persoonlijk geformuleerd antwoord:** De ambtenaar probeert aan de hand van de situatie een persoonlijk geformuleerd antwoord te geven aan de melder.
- **Maatregel voor zich laten spreken:** Er wordt niet meer geantwoord op de melding omdat ondertussen de situatie is veranderd of de maatregel reeds is doorgevoerd.
- **Enkel bewoners worden geïnformeerd bij grotere projecten:** De melding heeft te maken met een groter project waarvoor de buurtbewoners worden geïnformeerd. Andere burgers krijgen geen informatie om onvrede te voorkomen.
- **Sociale media gebruiken om iedereen te informeren:** Als algemeen antwoord op één of meerdere meldingen iedereen informeren bij maatregel.

- **Alles wordt beantwoord door mobiliteitsambtenaar:** Eén of meerdere mobiliteitsambtenaren houden zich bezig met het beantwoorden van alle meldingen.
- **Minder complexe antwoorden worden beantwoord door administratieve medewerker:** De mobiliteitsambtenaar krijgt meer tijd voor andere zaken.
- **Geen of wel reactie geven op verontwaardigde burgers:** Er wordt besloten om wel of niet te blijven antwoorden op boze of onbeschofte burgers.
- **Voor de maatregel antwoorden, communiceren:** Er wordt beslist om zo snel mogelijk te communiceren of tenminste voordat de maatregel volledig is uitgewerkt.
- **Na de maatregel antwoorden, communiceren:** Er wordt beslist om te wachten met communiceren tot de maatregel volledig is uitgewerkt of al is geïmplementeerd.
- **Wachten met antwoord geven tot men persoonlijk kan antwoorden:** Er wordt eerst gebruik gemaakt van automatische antwoorden of bevestiging van ontvangst totdat men een inhoudelijk sterk antwoord kan geven.

### 8.1.3 Bedenken

Dit punt bevat de acties, denkwijzen en mogelijkheden die invloed hebben op welke manier een mobiliteitsambtenaar de mobiliteitsmelding behandelen.

- **Input beleidsplanning:** Bij het bedenken van een antwoord of oplossing voor de melding wordt het te voeren beleid van de gemeente als belangrijk ondervonden.
- **Input andere actoren:** Er wordt input gevraagd aan andere partijen zoals politie of lokale organisaties.
- **Input verleden:** De melding wordt vergeleken met meldingen uit het verleden om een rechtlijnig beleid te voeren.
- **Input gelijkaardige situaties, standaardmethode:** De melding wordt vergeleken met gelijkaardige meldingen, men probeert voor veel situaties eenzelfde methode te hanteren.
- **Input politieke factoren:** De lokale politiek heeft veel invloed op de melding, het is in het belang van de schepen of burgemeester op een bepaalde manier te handelen.
- **Locatiebezoek:** De locatie van de melding wordt bezocht om een duidelijker beeld te krijgen.
- **Participatie:** De bewoners of burgers mogen mee nadenken over hoe een probleem aangepakt moet worden.
- **Aanvoelen:** De ambtenaar probeert eigen ervaring en expertise te gebruiken bij het oplossen van een probleem.
- **Datagedreven:** Er wordt diverse software gebruikt bij het oplossen van een probleem.

- **Elke ambtenaar eigen specialiteit:** De mobiliteitsdienst is uitgebreid en er zijn verschillende ambtenaren met een eigen functie zoals parkeren, snelheid of fietsvoorzieningen.
- **Metingen uitvoeren:** Er worden voor de melding metingen uitgevoerd op locatie. Dit komt voornamelijk voor bij meldingen gerelateerd aan overmatige snelheid.
- **Externe specialist raadplegen:** Een studiebureau of een deskundige van de politie, of een andere specialist ter zake wordt geraadpleegd voor extra advies.
- **Mobiliteitsraad:** De mobiliteitsraad bestaande uit verenigingen, diensten, burgers en andere organisaties geeft advies.

#### 8.1.4 Bespreken

Dit punt bevat de communicatieve mogelijkheden die er bestaan tussen de mobiliteitsambtenaren en overige actoren die optioneel betrokken worden bij de bespreking van mobiliteitsmeldingen.

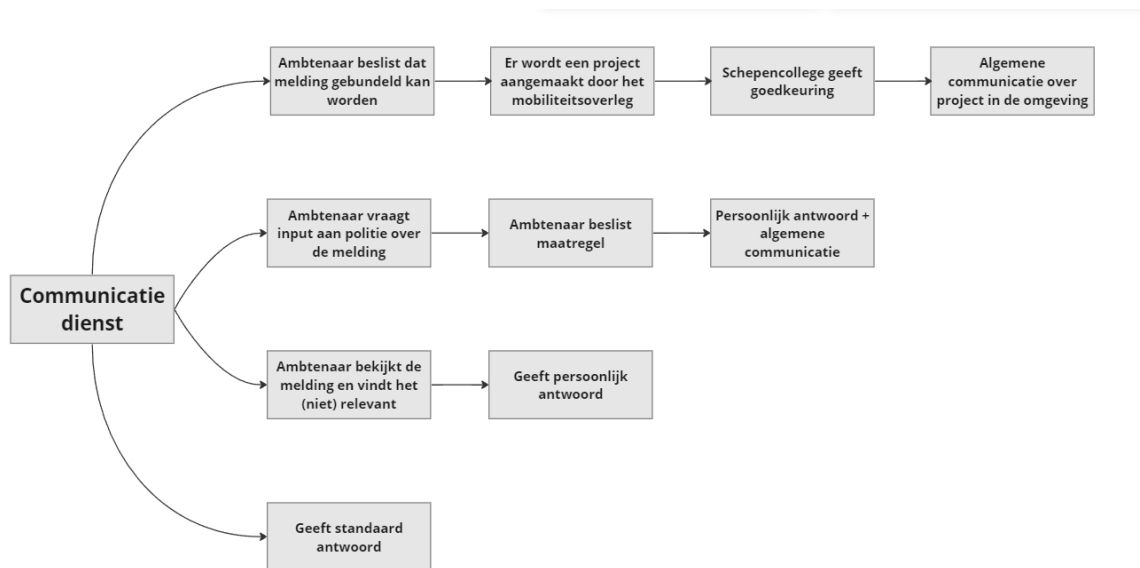
- **Spontaan overleg tussen twee of meer ambtenaren:** Op de werkvloer wordt er overlegd over meldingen, dit overleg is niet ingepland.
- **Overleg met een andere dienst of andere actoren:** Er wordt een andere dienst geraadpleegd zoals de dienst openbare werken of er wordt contact gelegd met politie, AWV,...
- **Relatie schepen:** Meldingen worden standaard besproken met de schepen van mobiliteit of de schepen wordt op de hoogte gehouden.
- **Vast mobiliteitsoverleg klein:** Er wordt wekelijks, maandelijks of tweemaandelijks een overleg gehouden waar meer complexe meldingen worden besproken. Aanwezig zijn hier vaak de ambtenaren, de schepen en een lid van de lokale politie.
- **Vast mobiliteitsoverleg groot:** Er wordt meestal maandelijks of tweemaandelijks een groot overleg gehouden over uitgebreide projecten. Meldingen komen meestal niet aan bod, maar dit kan wel. Aanwezig kunnen hier de ambtenaren, de schepen, een lid van de lokale politie, de burgemeester, AWV, De Lijn, dienst openbare werken of andere actoren zijn.
- **Ingeplande vergadering:** Er wordt een extra vergadering ingepland als men ziet dat er bepaalde meldingen moeten worden besproken.
- **Schepencollege:** Tijdens het schepencollege kunnen bepaalde meldingen besproken worden en kunnen schepenen en burgemeester hun opinie geven.
- **Bundelen van opinies in systeem:** Er wordt gebruik gemaakt van software om opinies toe te voegen aan meldingen en maatregelen.
- **Mobiliteitsraad:** De mobiliteitsraad bestaande uit verenigingen, diensten, burgers en andere organisaties bespreekt belangrijke of veel voorkomende meldingen.

### 8.1.5 Beslissen

Dit punt bevat de mogelijke belanghebbenden bij het beslissen van een bepaalde mobiliteitsactie, voortkomende uit de melding.

- **Bevoegde ambtenaar beslist zelf:** De ambtenaar maakt een beslissing over een gepaste maatregel voor de melding.
- **Schepen:** De schepen beslist over een gepaste reactie op de melding, dit kan politiek gestuurd zijn.
- **Burgemeester:** De burgemeester beslist over een gepaste reactie op de melding, dit is vaak politiek gestuurd.
- **Schepencollege:** Het schepencollege staat in voor het dagelijks bestuur van de gemeente. Belangrijke onderwerpen worden voorbereid voor het college. Er kan advies gegeven worden, maar de uiteindelijke beslissing valt bij het college. Afzonderlijke meldingen bereiken meestal niet het college.
- **Gemeenteraad:** De gemeenteraad zit minder vaak samen dan het schepencollege. Ze zijn het hoogste bestuursorgaan van een gemeente en beslissen vaak over beleidskwesties of aanvullende reglementen.
- **Gemeenteraad is gedelegeerd:** In veel gemeenten zijn de taken van een gemeenteraad gedelegeerd naar het schepencollege en maken ze nog maar enkele of bijna geen beslissingen meer inzake mobiliteit.
- **Mobiliteitsoverleg:** Tijdens een klein of groot overleg worden beslissingen genomen die niet door de individuele ambtenaar al genomen werden.
- **Burgers aan de hand van participatie:** Participatie is er vooral voor de mening van burgers te horen, maar kan in bepaalde gevallen ook gebruikt worden om de burgers inspraak te geven in beslissingen.
- **Digitale participatie:** Digitale participatie wordt tot op heden weinig gebruikt. Burgerbudgetten kunnen online bepaald worden, er kunnen voorstellen ingediend worden of er kan gestemd worden. Onrechtstreeks is er hier een verband met meldingen van inwoners.

In Figuur 20 wordt het schema van Figuur 19 ingevuld. Dit schema dient louter als voorbeeld van een mogelijke opeenvolging van stappen binnen een proces om de 5B-methodiek te illustreren.



Figuur 20: Schema opeenvolging specifieke fases

## 8.2 Volwassenheidsniveau proces

Aan de hand van de eerder beschreven 5B methode worden alle bevroegde gemeenten geanalyseerd. In de onderstaande tabellen wordt een beschrijvende methode gehanteerd voor de analyse van het proces. Deze beschrijving omvat de belangrijkste of meest opvallende punten die tijdens de interviews naar boven kwamen. Aan deze beschrijving worden ook rode en groene vlaggetjes toegevoegd. Zo worden de verschillende aandachtspunten van de gemeenten verzameld en gesorteerd.

Deze aandachtspunten kunnen basisfouten zijn, zeer logische verbeteringen van het proces of innovatieve best practices. Ook zijn er verschillende aspecten van een goed proces niet vermeld of zijn ze niet aanwezig in de gemeente. Ze kunnen gerangschikt worden en aangevuld worden met literatuur vertaald naar de mobiliteitscontext en eigen invulling. Deze rangschikking gebeurt op basis van volwassenheidsniveaus.

Er bestaan doorgaans 5 niveaus van volwassenheid in een proces zoals beschreven in (Brouwer, 2021). Deze niveaus hebben allemaal hun eigen kenmerken. De verschillende aspecten van gemeentelijke processen kunnen dus ook opgedeeld worden volgens volwassenheid. Voornamelijk de eerste drie niveaus worden gemengd gehanteerd door de geïnterviewde gemeenten. Niveau vier en vijf zijn vooral een doel of een toekomstbeeld. In niveau vier wordt er voornamelijk gezorgd voor het kwantitatief meten van het proces. Niveau vijf staat voor continue innovatieve verbeteringen aan het proces.

### 8.2.1 Niveau 1: Ad hoc

“Werkzaamheden worden ad hoc uitgevoerd en zijn niet beschreven. Succes is meer geluk dan wijsheid. Als er al sprake is van processen, dan zijn deze verre

van optimaal en de uitkomst is doorgaans onvoorspelbaar. Brandjes blussen is aan de orde van de dag en men heeft de situatie niet volledig onder controle.

Ook wordt er op dit niveau niet gestuurd op kpi's (key performance indicators). Alles gebeurt reactief." (Brouwer, 2021)

Tabel 8: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 1

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diverse kanalen</li> <li>▶ Handmatige fiches</li> <li>▶ Geen software</li> <li>▶ Veel meldingen komen binnen als klacht</li> <li>▶ Veel fysieke meldingen</li> <li>▶ Meldingen leggen een lange weg af voor ze bij correcte behandelaar komen</li> <li>▶ Niet geautomatiseerd, manueel registreren</li> <li>▶ Veel meldingen via mail, telefonisch of mondeling</li> <li>▶ Veel meldingen vanuit gemeenteraad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Online discussies</li> <li>▶ Uiteindelijke communicatie verloopt moeilijk</li> <li>▶ Terugkoppeling bij uitvoeren maatregel ontbreekt vaak</li> <li>▶ Alles persoonlijk, te weinig werknemers</li> <li>▶ Opvolging verloopt moeilijk</li> <li>▶ Grote achterstand</li> <li>▶ Communicatie met burger niet gemakkelijk, mail</li> <li>▶ Behandeling maatregel duurt lang, actief terugkoppelen naar burgers gebeurt niet</li> <li>▶ Meldingen blijven lang openstaan</li> <li>▶ Weinig personeel, meldingen verdwijnen naar achtergrond</li> <li>▶ Maatregel uitvoeren duurt lang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Onvoldoende middelen</li> <li>▶ Voorbarig beslissen door te weinig tijd, druk van vele meldingen</li> <li>▶ Weinig input andere actoren</li> <li>▶ Veel invloed lokale politiek</li> <li>▶ Weinig tot geen participatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Constante wisselwerking met politiek</li> <li>▶ Commissie slechts één keer per maand</li> <li>▶ Contact met politie is slecht</li> <li>▶ Contact politiek</li> <li>▶ Interne communicatie, verwarring bij afstemming diensten</li> <li>▶ Sporadisch overleg</li> <li>▶ Commissie maar om de 2-3 maanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Invloed College</li> <li>▶ Schepen Openbare Werken en mobiliteit apart, andere visie</li> <li>▶ Geen duidelijke lijn waar beslissing van college voor nodig is</li> <li>▶ Invloed politiek voelbaar, politiek vertraagt het proces ook fel</li> </ul>

De tabel is gevuld met enkel rode vlagjes. Voor het proces van de meldingen opgedeeld in 5 B's betekent dit concreet dat er geen systemen zijn om de meldingen op te vangen en te verwerken. Er wordt veel manueel gedaan en er wordt uitgegaan van intuïtie en politieke belangen. Ook wordt er geen rekening gehouden met andere actoren in het proces. Het is een opeenstapeling van bad practices. Indien het een klein proces is met weinig meldingen kan een dergelijke aanpak werkbaar zijn en soms zelfs een persoonlijke aanpak creëren. De meeste gemeenten hebben echter nood aan een systeem en een hogere volwassenheid voor het verlagen van de werkdruk.

### 8.2.2 Niveau 2: Herhaalbaar

"Op dit niveau zijn de processen beschreven en worden de werkzaamheden steeds op dezelfde manier uitgevoerd (herhaald). Voor een proces zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd en het proces wordt gecontroleerd uitgevoerd. Wel is er nog steeds sprake van een interne focus." (Brouwer, 2021).



Tabel 9: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 2

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Subcategorieën kunnen beter</li> <li>▶ Werkplatform wordt deels gebruikt</li> <li>▶ Systeem niet altijd duidelijk voor alle medewerkers</li> <li>▶ Sociale media wordt niet bekeken</li> <li>▶ Klantencontactcenter</li> <li>▶ Center vangt al veel vragen op, maar toch komen vragen snel tot bij mob. Dienst</li> <li>▶ Meldingsysteem website</li> <li>▶ Betrekken van bewoners en handelaars</li> <li>▶ Meldingen officieel enkel via website</li> <li>▶ Wordt rechtstreeks verdeeld over de bevoegde personen van dienst</li> <li>▶ Enkel via website</li> <li>▶ Participatie: bewonersvergadering</li> <li>▶ Categorisering en sub categorisering</li> <li>▶ Rechtstreeks doorsturen naar andere instanties</li> <li>▶ Meldingsysteem met app</li> <li>▶ Categorisering en filtering mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geen standaardantwoorden uitgewerkt</li> <li>▶ Efficiëntie van systeem: samenwerking met administratieve medewerkers</li> <li>▶ Communicatie te laat, niet voor de maatregel</li> <li>▶ Situatieafhankelijk kijken hoe er gecommuniceerd wordt</li> <li>▶ Sociale media door communicatiedienst</li> <li>▶ Ambtenaar handelt meeste meldingen af</li> <li>▶ Minder complexe antwoorden worden beantwoord op lager niveau</li> <li>▶ Filtering door administratieve medewerker</li> <li>▶ Combinatie standaard en persoonlijke antwoorden</li> <li>▶ Hulp van administratieve medewerker</li> <li>▶ Bevestigingsmail van ontvangst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Input politie mist</li> <li>▶ Ambtenaren hebben een eigen specialiteit</li> <li>▶ Bereidheid tot datagedreven onderzoek</li> <li>▶ Mobiliteitsraad bij grotere projecten</li> <li>▶ Goede voorbereiding punten college, swot</li> <li>▶ Stadsmonitor</li> <li>▶ Actief gebruik verkeersmeter</li> <li>▶ Raadplegen verkeersdeskundige politie</li> <li>▶ Relatie interne ingenieur</li> <li>▶ Beleidslijnen voor reactie op meldingen</li> <li>▶ Raadpleging experten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Commissie voor grotere problemen wordt niet frequent genoeg georganiseerd</li> <li>▶ Verschillende werkgroepen</li> <li>▶ Kleine en grote verkeerscommissie</li> <li>▶ Samenwerking met andere dienst</li> <li>▶ Goede interne communicatie op platform</li> <li>▶ Wekelijks kleinschalig overleg</li> <li>▶ Wijkwerkgroep</li> <li>▶ Contact andere diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geen volledig afgewerkt plan voor schepencollege, open zijn voor suggestie</li> <li>▶ Nog te veel afhankelijk van politiek</li> <li>▶ Commissie geeft advies zodat college kan beslissen</li> <li>▶ Gemeenteraad gedelegeerd</li> <li>▶ Weinig beslissingen door schepen en college</li> <li>▶ Zo weinig mogelijk naar gemeenteraad om vertraging tegen te gaan</li> <li>▶ Meldingen van burgers bijna nooit naar het schepencollege</li> <li>▶ Geen reactie van schepen, burgemeester: overgaan tot uitvoering</li> <li>▶ Gemeenteraad enkel bij goedkeuring budgetten</li> <li>▶ Schepencollege enkel voor grote, complexe projecten en maatregelen</li> </ul>

De tabel is gemengd gevuld met groene en rode vlagjes. Voor het proces van de meldingen opgedeeld in 5 B's betekent dit concreet dat er een systeem aanwezig is en ook actief wordt gebruikt. Er zijn echter nog steeds aspecten die beter en meer geautomatiseerd kunnen. Doorgaans wordt er op dit niveau veel minder manueel gedaan en wordt er gebruik gemaakt van software. Een aspect dat vaak beter kan is de communicatie, zowel intern als extern. Er zijn al goede aspecten aanwezig binnen het proces, maar op een basis niveau, het kunnen dus geen echte best practices worden genoemd. Het zijn vaak logische verbeteringen van het proces. Ook gaan ze vaak nog samen met mindere aspecten.

### 8.2.3 Niveau 3: Gestandaardiseerd

“Alle processen zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd en gecontroleerd. worden aangestuurd en er vinden audits (controles) plaats. Op dit niveau staat het sturen op resultaat centraal. De onderlinge afspraken zijn vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA) en/of een Dossier Afspraken en Procedures (DAP). Om het volgende niveau te bereiken zijn extra investeringen nodig. Om die reden stoppen veel organisaties met het doorgroeien naar het volgende niveau.” (Brouwer, 2021)

Tabel 10: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 3

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nieuwe software voor overzicht op meldingen</li> <li>▶ Software voor bundelen van melding</li> <li>▶ Participatiemomenten</li> <li>▶ Automatisch bepalen of het een gewestweg indien er de "N" staat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Software voor informatie beantwoorden basisvragen</li> <li>▶ Standaardantwoorden uitgewerkt</li> <li>▶ Toekomst: standaardantwoorden via administratie</li> <li>▶ Minder complexe antwoorden worden beantwoord op lager niveau</li> <li>▶ Communicatiedienst met 4 personen, 1 persoon vast mobiliteit</li> <li>▶ Bewoners worden geïnformeerd bij maatregel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Datagedreven</li> <li>▶ Actieve mobiliteitsraad</li> <li>▶ Standaardmethode, meldingen worden gelijkaardig behandeld</li> <li>▶ Participatietraject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bundelen van opinies in systeem</li> <li>▶ Wekelijks dienst overschrijdend overleg</li> <li>▶ Opvolging en evaluatie van meldingssysteem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Workflow uitgewerkt</li> <li>▶ Digitale participatie</li> </ul>

De tabel is gevuld met enkel de zeer positieve groene vlagjes. Voor het proces van de meldingen opgedeeld in 5 B's betekent dit concreet dat er een goed werkend geautomatiseerd systeem aanwezig is. Er wordt gebruik gemaakt van één software systeem dat allesomvattend is en er zijn standaardantwoorden opgesteld. Meldingen worden verzameld en gesorteerd. Ook zijn er vaste frequente overlegmomenten. Het proces is reeds van zodanig niveau dat er weinig tot geen politieke invloed is. Elke fase van het proces wordt reeds uitgevoerd aan de hand van best practices. Er kan enkel nog verbeterd worden aan de hand van evaluatie en innovatieve oplossingen. Dit zou echter veel bijkomende kosten leveren. Daarom is dit een aangewezen niveau om naar toe te groeien. Het kan een doelstelling zijn om elke fase van het proces gestandaardiseerd te krijgen.

### 8.2.4 Niveau 4: Beheerst

“Op dit niveau worden de prestaties voortdurend gemeten en actief bijgestuurd. Het proces wordt volledig 'beheerst'. De informatie die voortkomt uit de uitvoering van het proces wordt gebruikt om het proces te verbeteren.” (Brouwer, 2021)

Tabel 11: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 4

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Feedback systeem voor burgers, meting tevredenheid</li> <li>▶ Meting van aantal meldingen in relatie met werkdruk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meting van snelheid reacties, bijsturing indien te traag</li> <li>▶ Belang van externe communicatie binnen gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Datagedreven: vaste methodes op basis van voorgaande geboden oplossingen</li> <li>▶ Getrapt ondersteunend systeem: automatisering, administratie, experts</li> <li>▶ Training en bijscholing van medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Overleg over kwantitatieve factoren: zoeken van verbetering en bijsturing</li> <li>▶ Belang van interne communicatie binnen gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evaluatie van maatregelen op kwantitatieve manier, percentuele verandering</li> <li>▶ Politiek enkel bij actieve aanpassing beleid</li> </ul>

De tabel is gevuld met specifieke vlagjes aangevuld met literatuur (zie 6.5 Aspecten van hogere volwassenheidsniveaus) en eigen ideeën. Deze vlagjes zijn blauw gekleurd omdat ze niet uit de interviews zijn gehaald. Voor het proces van de meldingen opgedeeld in 5 B's betekent dit concreet dat er bovenop het vorige niveau extra investeringen zijn gebeurd om het proces kwantitatief te kunnen meten. Deze metingen kunnen zorgen voor een bijsturing van het proces. Tijdens de interviews maar ook in het algemeen zijn er weinig gemeenten die reeds gebruik maken van kwantitatieve metingen om het eigen proces te verbeteren. Veel gemeenten hebben recente veranderingen doorgevoerd of zijn van plan dit te gaan doen. Dit zijn echter hervormingen gebaseerd op andere processen en geen actieve voortdurende verbetering van het proces. Een extra belangrijk punt op dit niveau is ook een optimale interne en externe communicatie.

#### 8.2.5 Niveau 5: Geoptimaliseerd

"Op dit niveau worden processen systematisch verbeterd en proactief bijgestuurd. Als er een informatiesysteem wordt ingevoerd, heeft dat geen invloed op de processen. Op dit niveau zijn de processen dus robuust." (Brouwer, 2021)

Tabel 12: Belangrijkste punten proces volwassenheidsniveau 5

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Platform voor voortdurende opvolging van meldingen met burgers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gebruik van Artificiële Intelligentie</li> <li>▶ Genoeg middelen voor persoonlijke aanpak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hoogwaardig participatiesysteem</li> <li>▶ Statistische expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Voorbeeldfunctie voor andere gemeenten, opleidingen, presentaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beleid focust op continue groei en innovatie</li> </ul>

De tabel is gevuld met specifieke vlagjes aangevuld met literatuur (zie 6.5 Aspecten van hogere volwassenheidsniveaus) en eigen ideeën. Deze vlagjes zijn blauw gekleurd omdat ze niet uit de interviews zijn gehaald. Voor het proces van de meldingen opgedeeld in 5 B's betekent dit concreet dat er voldoende budget is om het perfect werkende proces aan te vullen met innovatieve oplossingen. Er

wordt gekeken naar het gebruiken van datagedreven en volledig automatische processen. Ook zijn er genoeg middelen om terug te focussen op een persoonlijke aanpak en de relatie met de burger. In werkelijkheid zal een gemeente dit niveau nooit bereiken omdat er simpelweg te weinig budget is.

Het heeft ook geen nut om te focussen op hypermoderne oplossingen voor problemen die veroorzaakt worden door bad practices. Er zijn echter bepaalde aspecten van dit volwassenheidsniveau die interessant kunnen zijn als aanvulling aan een reeds goed werkend en volwassen proces.

### 8.3 Volwassenheidsniveau gemeenten

De rode en groene vlagjes uit hoofdstuk 8.2 komen rechtstreeks uit de gevoerde interviews. De respectievelijke gemeenten hebben per fase van het proces hun eigen rode en groene vlagjes. Deze vlagjes zeggen iets over de volwassenheid van deze gemeenten. Het is moeilijk om één allesomvattend cijfer te geven per gemeente. De volwassenheid van een gemeente verschilt namelijk per fase van het proces. Er zou een uitgebreid onderzoek gevoerd moeten worden naar elke gemeente en elke stap in het proces, om uiteindelijk een kommagetal uit te komen. Een gemeente zou bijvoorbeeld een volwassenheidsniveau kunnen hebben van 1,7: ze hebben een herhaalbaar proces op veel vlakken, maar gaan bij enkele aspecten de mist in. Daarom wordt er getracht onder elk afzonderlijk aspect van de gemeenten één cijfer te geven. Dit cijfer kan een volwassenheidsniveau van 1, 2 of 3 weergeven voor deze individuele stap. Dit cijfer is gebaseerd op het aantal rode en groene vlagjes per fase van het proces, maar ook op het principe dat een processtap maar zo sterk is als de zwakste schakel. Er zijn bij verschillende gemeenten en verschillende fases dikwijls niet genoeg vlagjes om een perfecte conclusie te maken, toch wordt er geprobeerd om op basis van deze meest opvallende aspecten van het proces een cijfer te geven. De cijfers zijn er vooral om een beeld te geven op welke fase van het proces de gemeente moet inzetten of waar de zwakke punten zich bevinden. Er kan meteen gekeken worden wat de oorzaken zijn van een lager of juist hoger cijfer.

Tabel 13: Belangrijkste punten proces gemeente A

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meldingsstelsysteem met app</li> <li>▶ Categoriisering en filtering mogelijk</li> <li>▶ Subcategorieën kunnen beter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bevestigingsmail van ontvangst</li> <li>▶ Bewoners worden geïnformeerd bij maatregel</li> <li>▶ Situatieafhankelijk kijken hoe er gecommuniceerd wordt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ambtenaren hebben een eigen specialiteit</li> <li>▶ Raadpleging experten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kleine en grote verkeerscommissie</li> <li>▶ Samenwerking met andere dienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schepencollege enkel voor grote, complexe projecten en maatregelen</li> </ul>
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Tabel 14: Belangrijkste punten proces gemeente B

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meldingsstelsel website</li> <li>▶ Werkplatform wordt deels gebruikt</li> <li>▶ Veel fysieke meldingen</li> <li>▶ Sociale media wordt niet bekeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Weinig personeel, meldingen verdwijnen naar achtergrond</li> <li>▶ Maatregel uitvoeren duurt lang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beleidslijnen voor reactie op meldingen</li> <li>▶ Veel invloed lokale politiek</li> <li>▶ Weinig tot geen participatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Constante wisselwerking met politiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gemeenteraad enkel bij goedkeuring budgetten</li> <li>▶ Geen volledig afgewerkt plan voor schepencollege, open zijn voor suggestie</li> </ul>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Tabel 15: Belangrijkste punten proces gemeente C

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Categorisering en sub categorisering</li> <li>▶ Rechtstreeks doorsturen naar andere instanties</li> <li>▶ Veel meldingen vanuit gemeenteraad</li> <li>▶ Automatisch bepalen of het een gewestweg indien er de "N" staat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Communicatiedienst met 4 personen, 1 persoon vast mobiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Raadplegen verkeersdeskundige politie</li> <li>▶ Relatie interne ingenieur</li> <li>▶ Participatietraject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Commissie maar om de 2-3 maanden</li> <li>▶ Contact andere diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Invloed politiek voelbaar</li> <li>▶ Commissie geeft advies zodat college kan beslissen</li> </ul>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Tabel 16: Belangrijkste punten proces gemeente D

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veel meldingen via mail, telefonisch of mondeling</li> <li>▶ Veel meldingen komen binnen als klacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standaardantwoord en uitgewerkt</li> <li>▶ Toekomst: standaardantwoorden via administratie</li> <li>▶ Minder complexe antwoorden worden beantwoord op lager niveau</li> <li>▶ Communicatie te laat, niet voor de maatregel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standaardmethode, veel meldingen worden gelijkaardig behandeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wekelijks dienst overschrijdend overleg</li> <li>▶ Opvolging en evaluatie van meldingssysteem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geen reactie van schepenen, burgemeester : overgaan tot uitvoering</li> <li>▶ Digitale participatie</li> <li>▶ Delegeren van gemeenteraad</li> </ul>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Tabel 17: Belangrijkste punten proces gemeente E

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wordt rechtstreeks verdeeld over de bevoegde personen van dienst</li> <li>▶ Enkel via website</li> <li>▶ Participatie: bewonersvergadering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Minder complexe antwoorden worden beantwoord op lager niveau</li> <li>▶ Behandeling maatregel duurt lang, actief terugkoppelen naar burgers gebeurt niet</li> <li>▶ Meldingen blijven lang openstaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Weinig input andere actoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Commissie voor grotere problemen wordt niet frequent genoeg georganiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Invloed politiek voelbaar, politiek vertraagt het proces ook fel</li> </ul>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabel 18: Belangrijkste punten proces gemeente F

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Software voor bundelen van melding</li> <li>▶ Systeem niet altijd duidelijk voor alle medewerkers</li> <li>▶ Ook gebruik diverse kanalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Communicatie met burger niet gemakkelijk, mail</li> <li>▶ Geen standaardantwoorden uitgewerkt</li> <li>▶ Efficiëntie van systeem: samenwerking met administratieve medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stadsmonitor</li> <li>▶ Actief gebruik verkeersmeter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wekelijks kleinschalig overleg</li> <li>▶ Wijkwerkgroep</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meldingen van burgers bijna nooit naar het schepencollege</li> </ul>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Tabel 19: Belangrijkste punten proces gemeente G

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meldingen leggen een lange weg af voor ze bij correcte behandelaar komen</li> <li>▶ Niet geautomatiseerd, manueel registreren</li> <li>▶ Veel met mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alles persoonlijk, te weinig werknemers</li> <li>▶ Opvolging verloopt moeilijk</li> <li>▶ Hulp van administratieve medewerker</li> <li>▶ Grote achterstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mobiliteitsraad bij grotere projecten</li> <li>▶ Goede voorbereiding punten college, swot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contact politie</li> <li>▶ Interne communicatie, verwarring bij afstemming diensten</li> <li>▶ Sporadisch overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geen duidelijke lijn waar beslissing van college voor nodig is</li> <li>▶ Gemeenteraad is gedelegeerd</li> </ul>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabel 20: Belangrijkste punten proces gemeente H

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nieuwe software voor overzicht op meldingen</li> <li>▶ Meldingen officieel enkel via website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Filtering door administratieve medewerker</li> <li>▶ Terugkoppeling bij uitvoeren maatregel ontbreekt vaak</li> <li>▶ Combinatie standaard en persoonlijke antwoorden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Datagedreven</li> <li>▶ Input politie mist</li> <li>▶ Actieve mobiliteitsraad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bundelen van opinies in systeem</li> <li>▶ Goede interne communicatie op platform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Workflow uitgewerkt</li> <li>▶ Weinig beslissingen door schep en college</li> <li>▶ Zo weinig mogelijk naar gemeenteraad om vertraging tegen te gaan</li> </ul>
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Tabel 21: Belangrijkste punten proces gemeente I

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klantencontactcenter</li> <li>▶ Center vangt al veel vragen op, maar toch komen vragen snel tot bij mob. Dienst</li> <li>▶ Betrekken van bewoners en handelaars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Minder complexe antwoorden worden beantwoord op lager niveau</li> <li>▶ Software voor informatie beantwoorden basisvragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ambtenaren hebben een eigen specialiteit</li> <li>▶ Voorbarig beslissen door te weinig tijd, druk van vele meldingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contact met politie is slecht</li> <li>▶ Verschillende werkgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nog te veel afhankelijk van politiek</li> <li>▶ Gemeenteraad is gedelegeerd</li> <li>▶ Schep en Openbare Werken en mobiliteit apart, andere visie</li> </ul>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabel 22: Belangrijkste punten proces gemeente J

Binnenkomen	Beantwoorden	Bedenken	Bespreken	Beslissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diverse kanalen</li> <li>▶ Handmatige fiches</li> <li>▶ Geen software</li> <li>▶ Participatiemomenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sociale media door communicatiedienst</li> <li>▶ Online discussies</li> <li>▶ Ambtenaar handelt meeste meldingen af</li> <li>▶ Uiteindelijke communicatie verloopt moeilijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bereidheid tot datagedreven onderzoek</li> <li>▶ Onvoldoende middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Commissie slechts één keer per maand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gemeenteraad gedelegeerd</li> <li>▶ Invloed College</li> </ul>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Wanneer gekeken wordt naar de meest opvallende groene en rode vlagjes van de verschillende gemeenten, kan geconstateerd worden dat de gemeenten erg verschillen op niveau van volwassenheid. Het is niet zo dat grotere gemeenten met meer middelen het altijd beter doen. Een grotere mobiliteitsdienst garandeert ook geen beter proces. De gemeenten D en H, waar de meeste en grootste positieve aspecten werden gevonden, hebben een gemiddeld inwonersaantal tussen 20.000 en 40.000. Kleine gemeenten vertonen veel problemen omdat ze

klein zijn en weinig middelen hebben. Grote gemeenten vertonen veel problemen omdat ze veel vragen krijgen en complexe situaties moeten confronteren. Er zijn echter ook grotere gemeenten zoals G, die dezelfde problemen vertonen als kleinere gemeenten.

Tabel 23: Grootste verschillen tussen gemeenten

<b>Binnenkomen</b>
Over het algemeen hebben kleinere gemeenten vaak nog een meer manueel proces en zijn ze meer afhankelijk van fysieke meldingsmethoden. Grotere gemeenten gebruiken meer software, maar niet altijd zonder problemen. Meldingen worden niet anders behandeld op basis van de modi. Er zijn echter gemeentes die focussen op bepaalde beleidsuitgangspunten zoals fietsers en schoolomgevingen. Meldingen over deze onderwerpen worden prioritair behandeld.
<b>Beantwoorden</b>
Het niet beantwoorden van meldingen door een te grote werkdruk, komt voor op alle niveaus. Kleine gemeenten hebben vaak nog een persoonlijkere aanpak. Dit kan werken tot een bepaald niveau, of als de capaciteit het toelaat. Het is echter merkbaar dat bij verschillende gemeentes hier grote problemen ontstaan en hun systeem niet geautomatiseerd en gestandaardiseerd is om deze problemen op te vangen.
<b>Bedenken</b>
Het aspect bedenken blijkt niet echt afhankelijk te zijn van de grootte van een gemeente. Er zijn zoveel verscheidene methoden die een meerwaarde bieden. Een hoger budget kan echter helpen bij het invoeren van deze methoden. Doorgaans zetten gemeenten die op andere vlakken reeds een hogere volwassenheid hebben ook in op innovatie en standaardisering op dit vlak.
<b>Bespreken</b>
Grote gemeenten hebben meestal meerdere momenten om te bespreken. Kleine gemeenten gebruiken meer persoonlijk contact met mensen. Er bestaan echter diverse manieren die goed kunnen werken voor verschillende niveaus. Het valt echter op dat meerdere gemeenten niet frequent genoeg samen zitten.
<b>Beslissen</b>
Bij kleinere gemeenten is er bijna altijd een grotere invloed van de lokale politiek. Dit kan zeker aanvaardbaar zijn in sommige gevallen. Er zijn echter ook grotere gemeenten die te politiek gestuurd zijn. Grote gemeenten beslissen echter doorgaans al meer op commissies in plaats van colleges.

#### 8.4 Goede en slechte aspecten interviews: Best and bad practices

Tijdens de interviews werden uitgebreide notities genomen. Deze notities werden neergeschreven in een apart document. Voor deze analyse werd in het aparte document elk interview van de gemeenten grondig bekeken en doorgenomen om te bepalen welke goede en slechte aspecten er aanwezig zijn bij de zeer verschillende gemeenten. Bovenop de vorige analyse werden per interview dus



nog extra rode en groene vlaggen genoteerd die samen hebben geleid tot volgende hoofdstukken met best practices, adviezen en zaken die best vermeden worden. Deze "onzichtbare" analyse gebeurde om de trends en adviezen nog meer te kunnen staven, maar blijven op de achtergrond vanwege de vele persoonlijke citaten en benoemingen van namen en situaties.

Na de analyse van de verschillende interviews bij steden en gemeenten, kwamen bepaalde positieve en negatieve aspecten naar boven. Deze positieve en negatieve aspecten worden concreet gedefinieerd als 'best' en 'bad practices'. Op die manier wordt specifiek vermeld wat men al dan niet best doet om het gehele beslissingsproces betreffende verkeersmeldingen, te verbeteren. Deze inhoud komt voort uit de verschillende voorgaande onderdelen van punt 8. De verschillende tabellen betreffende de best and bad practices; zijn tabel Tabel 24, Tabel 24, Tabel 25, Tabel 26, Tabel 27, Tabel 28, Tabel 24, Tabel 24, Tabel 25

Tabel 24: Positieve en negatieve aspecten van het binnenkomen

Positief	Negatief	Toepassing/ toelichting
<b>Binnenkomen melding</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeentelijke website/gemeentelijke app met meldingsformulier</li> <li>→ Categorie melding</li> <li>→ Locatie (kaart)</li> <li>→ Beschrijving melding</li> <li>→ Gegevens melder</li> <li>- Participatiemomenten</li> <li>- Uitfilteren van gewestwegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefonisch</li> <li>- Individuele mails</li> <li>- Mondeling</li> <li>- Klachtenformulier</li> </ul>	<p>Men kan best een online meldingsformulier koppelen met registratiesoftware (bv. Tiptop, 3P, Corsa, Green Valley, Google, Jira....)</p> <p>Registratie van meldingen is cruciaal. Categorië bij het binnenkomen van meldingen zorgt voor een correcte en tijdbesparende toewijzing van de verschillende meldingen.</p>

Tabel 25: Positieve en negatieve aspecten van het beantwoorden

<b>Beantwoorden melding</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De burger een ontvangstbevestiging sturen</li> <li>- Toewijzen van melding aan de correcte persoon</li> <li>- Data opzoeken/locatiebezoek</li> <li>- Minder complexe-meldingen laten beantwoorden door communicatiedienst</li> <li>- Bewoners informeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mob. ambtenaar gaat persoonlijk een ontvangstbevestiging sturen</li> <li>- Niet-mobiliteitsmeldingen komen bij mob. ambtenaar</li> <li>- Ontbreken van data in de melding (locatie, gegevens melder...)</li> </ul>	<p>Het voorzien van een automatisch antwoord bij registratie wanneer er een melding wordt gemaakt zorgt voor transparantie.</p> <p>Vervolgens kan men via software de melding toewijzen aan de correcte persoon, die dan de melding verder onderzoekt.</p> <p>Om te voorkomen dat er tijd verloren gaat is een automatisch antwoord wenselijk. Zo gaat de melder ook niet opnieuw de melding insturen. Een automatische toewijzing via software volgens categorieën, zorgt voor</p>

		een efficiëntere workflow.
--	--	----------------------------

Tabel 26: Positieve en negatieve aspecten van het bedenken en bespreken

<b>Bedenken en bespreken meldingen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data opzoeken/ locatiebezoek</li> <li>- Hoge frequentie verkeerscommissie/ overlegmomenten (minstens 1x/2weken)</li> <li>- Meldingen enkel meenemen naar schepencollege indien nodig (grootte, aard, onderwerp...)</li> <li>- Gemeenteraad delegeren naar schepencollege</li> <li>- Participatietraject</li> <li>- Bundelen van opinies in een softwaresysteem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontbreken data in de melding (locatie, gegevens melder...)</li> </ul>	<p>De frequentie waarop overlegmomenten plaatsvinden hangt af van de hoeveelheid meldingen in relatie met het aantal ambtenaren/ medewerkers.</p> <p>De mate van betrekking van de schepen van mobiliteit verschilt per gemeente. Doorgaans daalt de betrekking naarmate de grootte van de gemeente. De schepen van mobiliteit wordt best wel betrokken voor het schepencollege zodat deze op één lijn zit met de ambtenaar /ambtenaren. Verder is de frequentie van gemeenteraden te laag om efficiënt en effectief meldingen te gaan behandelen, waardoor deze best minimaal wordt betrokken (zeker inzake kleine meldingen).</p>

Tabel 27: Positieve en negatieve aspecten van het beslissen

<b>Beslissen over maatregel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Sociale) media door communicatiedienst</li> <li>- Beleidslijnen meegeven als staving</li> <li>- Softwaretool gebruiken indien mogelijk</li> <li>- Nauwe samenwerking met openbare werken</li> <li>- Grootschalige, dienst overschrijdende zaken naar het schepencollege</li> <li>- Uitgewerkte gestandaardiseerde workflow gebruiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingaan op irrelevante, emotie-gestuurde of persoonlijke meldingen</li> <li>- Algemeen directeur betrekken in het beslissingsproces</li> <li>- Gemeenteraad steeds moeten betrekken</li> <li>- Beslissingen over kleine meldingen/quick wins, langs het schepencollege</li> </ul>	<p>Significante mobiliteitsaanpassingen ten gevolge van meldingen via sociale media en andere kanalen aankondigen, zorgt voor draagvlakcreatie. Wel moet hierbij voldoende verstaanbare staving meegegeven worden, liefst in de vorm van gemeentelijke beleidslijnen. De uiteindelijke communicatie moet via de communicatiedienst gaan zodat deze de repliek behandelt en niet rechtstreeks de mobiliteitsambtenaar. Interne communicatie moet steeds gebeuren met de personen die significant van meerwaarde zijn m.b.t. verbetering van de mobiliteit (expertise). Politiek mag niet de bovenhand nemen. Afhankelijk van de softwaretool kan men hierlangs communiceren. Daarnaast moet de mobiliteitsambtenaar in staat gesteld worden om beslissingen te kunnen uitvoeren waar diegene die zelf kan maken.</p>

Tabel 28: Positieve en negatieve aspecten van de opvolging en evaluatie

<b>Opvolging en evaluatie</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burgerlijke feedback op lange termijn betreffende mobiliteitswijzigingen (&gt;5 maanden)</li> <li>- Burgerevaluatie mee opnemen indien er een participatietraject is opgestart</li> <li>- Digitale participatie: feedback via cijfer/kleurscore</li> <li>- Zelf een eigen standaardflow uitwerken en aanhouden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingaan op negatieve feedback net na het nemen van een maatregel</li> <li>- Algemene tekstuele feedback vragen van de burger</li> </ul>	<p>Opvolging is, voornamelijk bij grotere maatregelen, van groot belang om effecten te kunnen beoordelen. Daarnaast kan men de burgeropinie raadplegen om zo meer draagvlak te behalen en een positieve samenwerking tussen ambtenaar en burger te creëren. Best kan dit gebeuren via non-tekstuele feedback zoals kleurcodes of cijferscores.</p>

### 8.5 Trends

Uit de punten 8.3 en 8.4 zijn ook enkele trends af te leiden. Deze trends zijn zichtbaar bij het merendeel van de geïnterviewde steden en gemeenten. Deze trends zijn niet per definitie 'best' of 'bad practices' maar kunnen wel aantonen of de mobiliteitswerking bij een bepaalde stad of gemeente in lijn ligt met andere gelijkaardige steden of gemeenten.

Een eerste vaststelling die kon gemaakt worden, was dat de mobiliteitsambtenaren allemaal openstonden voor verandering aan het beslissingsproces van mobiliteitsmeldingen, weliswaar indien deze ook een daadwerkelijke verbetering vormen voor de performantie. Dit wordt niet alleen bevestigd door dit te hebben bevraagd, maar ook door bepaalde acties die men reeds heeft genomen. Voorbeelden hiervan zijn het verschuiven van zoveel mogelijk meldingsadministratie naar de administratieve dienst, het aanschaffen van bepaalde software voor de registratie van meldingen, het automatiseren van standaardantwoorden en het delegeren van mobiliteitsbeslissingen van de gemeenteraad naar het schepencollege. Vooral deze laatste blijkt een positieve impact te hebben. Dit omdat men op die manier (mobiliteits)beslissingen niet meer van de gemeenteraad moet laten afhangen. Indien dit wel nog het geval is, wordt duidelijk dat het beslissingsproces van mobiliteitsmeldingen aanzienlijk langzamer gaat. Dit doordat gemeenteraden doorgaans om de twee à drie maanden plaatsvinden, waardoor beslissingen significant vertraagd worden. Als dit vertaald wordt naar het uiteindelijke uitvoeren van verkeersmaatregelen, kan

het zodoende zijn dat de doorlooptijd van een melding drie maanden langer is waardoor een maatregel dus 3 maanden later dan mogelijk wordt uitgevoerd. Daarnaast gaven meerdere mobiliteitsambtenaren ook aan dat hun beslissingsproces/gemeentelijke structuur zal veranderen/aan het veranderen is/recentelijk veranderd is. Dit doorgaans in de vorm van nieuwe registratiesoftware, een nieuwe website of een herstructurering. Het besef dat er dus mogelijkheden tot verbetering bestaan blijkt recentelijk wel te groeien.

**"Een keuze zou moeten afhangen van duurzame beleidsbeslissingen en niet van politiek."**

*Citaat 1: Politieke inmenging*

Een andere significante waarneming was dat de mate van politieke betrekking/inmenging verschilt. Zo wordt de schepen van mobiliteit minder betrokken naarmate de grootte en aantal mobiliteitsambtenaren in een gemeente toe neemt. Dit deels doordat de werklust van de ambtenaren bij steden/gemeenten met meerdere ambtenaren minder groot is. Zodoende is de schepen meer op een hoger niveau betrokken met mobiliteitsmeldingen, in plaats van op hetzelfde niveau als de mobiliteitsambtenaar. Samengaande met deze waarneming, is het feit dat er vaker een mismatch bestaat tussen wat de mobiliteitsambtenaar hoort te doen, en wat hij/zij feitelijk doet. Een concreet voorbeeld hiervan is dat mobiliteitsambtenaren al te vaak betrokken worden bij de administratieve taken en regels die eigenlijk horen behandeld te worden door een administratief medewerker/de administratieve dienst. Zodoende wordt de mobiliteitsambtenaar teveel afgehouden van de eigenlijke kerntaken die moeten uitgevoerd worden, waardoor meldingen langer onbehandeld blijven.

Uit Bovengenoemde trend wordt getracht een richtwaarde op te stellen voor gemeenten en steden om aan te tonen of het aantal mobiliteitsambtenaren in verhouding is met het aantal mobiliteitsmeldingen dat men binnen krijgt. Dit om te achterhalen welk verband er bestaat tussen de werklust, het aantal meldingen en het aantal medewerkers.

**"Een andere gemeente is veel kleiner en heeft één mobiliteitsambtenaar voltijds in dienst."**

*Citaat 2: Mismatch tussen aantal mobiliteitsambtenaars en aantal inwoners*

Door te gaan kijken naar de verhoudingen per gemeente en deze te vergelijken met elkaar, wordt er getracht een werkelijke werklust te definiëren. Zodoende kan er een cijfermatige richtwaarde opgesteld worden die aangeeft of een gemeente of stad onvoldoende mobiliteitsambtenaren heeft voor een efficiënt beslissingsproces. Uiteraard is dit een benadering vanop zeer hoog niveau en moeten de uitgekomen richtwaarden met enige voorzichtigheid worden benaderd. Andere factoren zoals kennis, werkethiek, motivatie, hulp van omringende diensten en dergelijke vormen een niet te verwaarlozen aandeel binnen de

performantie van een beslissingsproces. Desalniettemin kan deze benadering een algemeen zicht geven op welk aantal mobiliteitsambtenaren al dan niet voldoende is voor een stad of gemeente om een performant beslissingsproces te bezitten. Een overzichtstabel van de bevraagde indicatoren en de werklasten van de steden en gemeenten, zijn zichtbaar op Tabel 29. Er wordt met drie kleuren gewerkt om aan te tonen of de aangegeven/werkelijke werklast goed (groen), net haalbaar (oranje) of te hoog (rood) is. De kleurcodes voor de ervaren werklast zijn toegepast op basis van hoe dit aangegeven werd in de 10 interviews. Verder zijn de gemeentes gerangschikt van boven naar onder volgens hoogste aantal meldingen per medewerker.

Tabel 29: Indicatief overzicht van factoren en resultaten ervaren werklast vs. de berekende werklast

Letter gemeente	#meldingen/ week	#medewerkers	#Meldingen/ medewerker	Ervaren werklast	Werkelijke werklast
g	15	1	15		
a	70	6	11		
c	10	1	10		
i	80	11	7		
e	30	4	7		
d	30	4	7		
h	10	2	5		
b	5	1	5		
j	4	1	4		
f	3	1	3		

Na analyse van bovenstaande cijfers samengaande met de verklaarde ervaren werklast in de interviews; wordt de laatste kolom bekomen waarin een indicatie staat voor de eigenlijke werklast van de mobiliteitsambtenaar. Hieruit valt op te maken dat er geen direct verband bestaat tussen de ervaren werklast en de werkelijke werklast. Wel is er zichtbaar dat men bij gemeenten met meer meldingen per medewerker de werklast eerder lager gaat ervaren dan de werkelijke werklast. Bij gemeenten met minder meldingen per medewerker is de kans dan weer hoger dat de ervaren werklast hoger wordt ingeschat dan de werkelijke werklast. Concreet is dit zichtbaar in de laatste twee kolommen, waarbij de werkelijke werklast daalt van boven naar beneden, terwijl er vanboven vaker minder ervaren werklast is en beneden vaker een hogere ervaren werklast in vergelijking tot de eigenlijke werklast. Een mogelijke verklaring voor deze vaststelling is het feit dat gemeenten met een beter ontwikkeld beslissingsproces minder werklast ervaren voor een zelfde hoeveelheid meldingen, als gemeenten met een beperkter uitgewerkt beslissingsproces. Daarnaast blijkt dat wanneer een mobiliteitsambtenaar alleen is, de kans op een hogere ervaren werklast groter wordt. Dit geldt ook in de omgekeerde richting dat wanneer men met meerdere

mobilitéitsambtenaren is, men sneller een lagere werklast ervaart. Een indicatieve richtwaarde die kan opgesteld worden als voldoende, is één mobilitéitsambtenaar per 7 meldingen/week. Dit indien men de 'best practices' van punt 8.4 tracht toe te passen. Uiteraard blijft dit alles afhankelijk van de volwassenheid en performantie van alle factoren (zowel procesmatig als persoonlijk) en de aard van de melding (grootte, kost, tijds-kost).

**"Plots veel meldingen in een doodlopende straat waar ze allemaal 120 tot 160 zouden rijden."**

*Citaat 3: Persoonlijk belang van de burger*

Tot slot blijkt een trend te zijn dat burgers mondiger en initiatief nemend zijn wanneer het gaat om het maken van meldingen. Dit is enerzijds positief omdat zo noodzakelijke mobilitéitskwesties eerder aangekaart worden en er sneller iets aan gedaan kan worden door de mobilitéitsambtenaar. Anderzijds schuilt hierbinnen het risico dat burgers meldingen maken vanuit eigenbelang waardoor de meldingen in se als 'niet relevant' moeten gedefinieerd worden en er in feite dus niets met deze melding gedaan moet worden. "Niet elke melding moeten we zo serieus nemen", is een citaat dat wel aantoont dat de aanwezigheid van niet relevante meldingen gekend is en dat er dus zeker niet te diep op ingegaan moet worden om efficiënter te kunnen werken. Deze irrelevante meldingen kosten nog steeds tijd waardoor het een noodzaak is deze zoveel mogelijk te vermijden. Anderzijds moet er wel steeds voldoende onderzoek gedaan worden naar de melding zodat meldingen niet onterecht als irrelevant worden geclassificeerd. Dit is nadeliger voor de performantie van het beslissingsproces dan dieper in te gaan op een irrelevante melding. Dit aangezien de melding compleet onbehandeld blijft en er zodoende geen enkel nazicht van het doch aanwezige mobilitéitsprobleem is.



## 9 Advies

Uiteindelijk dient de gehele analyse om bepaalde adviezen te kunnen vooropstellen, waarnaar de steden en gemeenten kunnen handelen. Zodoende worden ze in staat gesteld het gehele beslissingsproces te verbeteren. Deze adviezen zijn voortgekomen uit de analyse van de onderzochte 10 steden en gemeenten en kunnen dus mogelijks niet steeds even performant zijn bij elke soort gemeente. Om dit niet onderbelicht te laten worden er bepaalde precondities en nuances aangehaald die van belang kunnen zijn. Desalniettemin vormen ze zeker een meerwaarde voor de performantie van mobiliteitsbeslissingen in het algemeen en is de toepassing van deze adviezen wenselijk.

### 9.1 Adviezen omtrent binnenkomen meldingen

Kijkend naar hoe de mobiliteitsmeldingen het best worden ontvangen, ligt de basis bij de manier waarop dit gaat. Er wordt geadviseerd de meldingen zo veel mogelijk via een online meldingsformulier te kanaliseren omdat dit de beste registratiegraad genereert. Daarnaast zorgt het voor een gestandaardiseerd meldingsontwerp waarnaar gehandeld kan worden. Zodoende wordt aangeraden de volgende aspecten te integreren in het mobiliteitsmeldingsformulier:

- Locatie waarover de melding gaat (best via aanduiding op kaart)
- Beschrijving van het probleem/ de situatie (de eigenlijke melding)
- Gegevens van de melder (naam, adres, contactgegevens)
- Eventueel categorisatie binnen mobiliteit (snelheid, geluidshinder, slijtage, zicht...)

Verder wordt er best niets extra aan toegevoegd, omdat dit de aantrekkelijkheid van het meldingsformulier niet ten goede komt. Doorgaans wil men zo vlug mogelijk een melding maken zodat er zo vlug mogelijk maatregelen aan kunnen verbonden worden, waardoor extra in te vullen aspecten zorgen voor het niet gebruiken van het formulier. Qua contactgegevens is het mailadres het meest wenselijke aangezien deze zorgt voor de nodige privacy en professionaliteit vergeleken met andere media zoals telefoonnummer, Whatsapp of sociale media. Elke bevraagde gemeente heeft een website waardoor dit mogelijk wordt gemaakt. Indien een gemeente geen website heeft; moet deze eerst ontwikkeld worden. Op lange termijn is het gebruiken van niet digitale meldingsmanieren niet duurzaam. Toch moet er gedacht worden aan alle burgers: ook ouderen en mensen zonder digitale middelen moeten een melding kunnen maken. Buiten een digitaal platform moet een gemeente ook openstaan voor fysieke meldingen via het onthaal. Op voorwaarde dat het onthaal deze fysieke melding op een correcte manier in het systeem integreert.

Het meldingsformulier wordt best direct gekoppeld met de gebruikte stedelijke registratie/processoftware indien deze aanwezig is. Dit zodat er zoveel mogelijk automatisch plaatsvindt en men een overzichtelijk en transparant beeld heeft van de meldingen. Voorbeelden van mogelijke software zijn: Corsa, GreenValley, 3P, TipTop, Jira.... Het is daarom sterk aangeraden om te investeren in een dergelijk

systeem. Deze software is vaak duur in aankoop, maar een mogelijke optie is het gebruik van Jira. Dit programma is gratis tot en met 10 gebruikers en kan zodoende zeer voordelig zijn voor kleine tot middelgrote gemeenten (Atlassian, 2023). De gemeente moet echter wel gebruik maken van één algemeen systeem en niet meerdere werkplatformen. Dit kan namelijk zorgen voor overlappings en onduidelijkheid.

Als laatste wordt dit meldingsformulier best vrij toegankelijk gemaakt voor de burgers zodat men aangespoord wordt om deze te gebruiken en niet gaat terugvallen op eventuele andere meldingsmanieren zoals telefonisch, via mail, mondeling of zelfs via een klachtenformulier. Deze laatste wordt best ook minder direct voorzien op de website aangezien mobiliteitsmeldingen vaker door burgers (onterecht) als klacht worden ingediend, waardoor hier andere procedures voor gelden. Deze zijn verschillend van de mobiliteitsmeldingen waardoor dit onnodig tijd zal kosten.

Daarnaast zijn klachtenformulieren niet zo nauwkeurig en volledig als een mobiliteitsmeldingsformulier waardoor de werklust voor de behandeling van deze formulieren onnodig verhoogt. Concreet wordt een meldingsformulier toegankelijk gemaakt door de burger in staat te stellen in minder dan 3 kliks via de website het formulier te vinden en te kunnen invullen.

Een nuttige aanvulling is dat men meedeelt dat indien het om volgende wegen gaat (de namen van de verschillende gewestwegen), men AWW moet contacten met dan een bijhorende link naar AWW. Op die manier worden deze meldingen rechtstreeks eruit gefilterd. Men werkt ook best met de volledige namen en niet met de N-namen (Bijvoorbeeld Westerring i.p.v. N76) omdat deze veel gekender zijn bij de burgers.

## 9.2 Adviezen omtrent beantwoorden meldingen

Vervolgens dient er ook gecommuniceerd te worden met de burger omtrent de gemaakte melding. Initieel wordt geadviseerd om een automatische antwoordmail te sturen naar de melder. Hierin verklaart de stad of gemeente de melding goed te hebben ontvangen en te starten met het behandelen van deze melding. Binnen het meldingsformulier kan in het deel 'contactgegevens' verklaard worden dat men een bevestigingsmail krijgt wanneer de melding correct geregistreerd is. Op die manier weet de burger ook zeker dat wanneer hij/zij geen automatisch antwoord krijgt, de melding niet aangekomen is. Daarnaast zorgt een automatisch antwoord voor geen onnodig tijdsverlies voor de mobiliteitsambtenaar en mogelijks zelfs tijdswinst doordat de burger gerust gesteld is over de registratie van zijn of haar melding. Dit zorgt voor een hogere tevredenheid van zowel de burger als de mobiliteitsambtenaar door voldoende transparantie. Ook wordt het risico dat de burger dezelfde melding opnieuw gaat indienen hierdoor zeer klein.

Verdere aangepast communicatie met de burger omtrent de melding, is enkel nodig wanneer de melding dit vereist. Bijvoorbeeld wanneer het probleem in de melding zich niet voordoet wanneer de mobiliteitsambtenaar een locatiebezoek

heeft uitgevoerd, of wanneer er nood is aan een verklaring waarom een bepaalde maatregel toch niet genomen wordt ook al is de melding wel terecht (zoals politieke voorkeuren, andere maatregelen die gepland zijn...). Idealiter gebeurt ook deze communicatie niet rechtstreeks door de mobiliteitsambtenaar zelf, maar wordt de dienst communicatie hiervoor gebruikt. Zodoende wordt het risico dat er een wisselwerking van communicatie tussen mobiliteitsambtenaar en burger plaatsvindt, gereduceerd. Uiteindelijk hoort de mobiliteitsambtenaar zich te ontfermen over de mobiliteit gerelateerde zaken en niet de externe communicatie. Transparantie over waar welke bevoegdheden liggen en een duidelijk afgebakende takenverdeling binnen de diensten, zorgt ook voor het vermijden van misverstanden en onnodige overlapping van taken.

Mobiliteit is een thematiek die zowat elke burger aanbelangt en waarmee eenieder zo goed als dagelijks mee in aanraking komt. Bijgevolg is het een onderwerp waarover nagenoeg iedereen een bepaalde, vaak krachtige mening is toegedaan. De mobiliteitsambtenaar moet ook steeds in het achterhoofd houden dat het onmogelijk is om voor ieders zorgen een compleet geschikte oplossing te vinden en dat ieder voorstel een positief antwoord kan krijgen. Meegaan in emoties is dan ook absoluut te vermijden. Zolang er steeds getracht wordt de kern van de melding eruit te filteren en hierop in te gaan, werkt een mobiliteitsambtenaar volgens zijn/haar kunnen. Uiteraard blijft het van fundamenteel belang om goede dienstverlening te verzekeren door begrip te tonen voor de situatie, te tonen dat de burger gehoord is en de boodschap (indien relevant), ernstig genomen wordt.

### 9.3 Adviezen omtrent bedenken en bespreken van oplossingen

Voor de eigenlijke behandeling van de mobiliteitsmelding is het van belang om aan datagedreven management te doen. Dit wil zeggen dat de mobiliteitsambtenaar eerst een nauwgezet onderzoek doet van de huidige situatie om daaruit eventuele pijnpunten uit te kunnen definiëren. Het is ook mogelijk dat de situatie reeds gekend is, wat de efficiëntie ten goede komt. Concreet kan onderzoek zoals tellingen, metingen, literatuuronderzoek, bevragingen, visueel onderzoek en besprekingen, van toepassing zijn afhankelijk van de aard van de melding. De uitdaging hierbij is om de significantie/graviteit van de melding af te stemmen op de nodige onderzoektijd. Doordat meldingen zeer uiteenlopend zijn is het praktisch onmogelijk om hier exacte cijfers op te plakken. Wel is voortgekomen uit punt 8.5 dat een stad of gemeente best één mobiliteitsambtenaar per 7 wekelijkse mobiliteitsmeldingen heeft om nauwgezet de meldingen te kunnen opvolgen zonder dat meldingen achterop geraken door een te hoge werklast (= 1,4 te onderzoeken melding per werkdag per mobiliteitsambtenaar). Dagelijks 1 tot soms 2 significante te onderzoeken meldingen behandelen zou dus werkzaam moeten zijn.

Daarnaast is het van belang om voldoende vaste overlegmomenten in te plannen, aangezien deze een belangrijke schakel vormen binnen het beslissingsproces van mobiliteitsmeldingen. Wanneer deze voldoende frequent georganiseerd worden, worden meldingen meer proactief aangepakt waardoor de werklast niet te hoog

wordt voor de mobiliteitsambtenaar. Uiteindelijk is een mobiliteitsmaatregel een actie waaraan meerdere actoren aandeel hebben om ze tot een goed einde te brengen. Concreet worden verkeerscommissies/vergaderingen wenselijk om de 1 à 2 weken georganiseerd wanneer men een werklast heeft van 7 mobiliteitsmeldingen per werkweek per mobiliteitsambtenaar.

Verder is de mate van betrekking van de schepen van mobiliteit afhankelijk per gemeente. Doorgaans daalt de betrekking naarmate de grootte van de gemeente. De schepen van mobiliteit wordt best wel betrokken voordat het schepencollege plaatsvindt zodat deze op één lijn zit met de ambtenaar/aren en zodat het risico tot herstarten van het onderzoeken klein is. Verder is de frequentie van gemeenteraden te laag om efficiënt en effectief meldingen te gaan behandelen, waardoor deze best minimaal wordt betrokken (zeker inzake kleine meldingen). Ook moet de mobiliteitsambtenaar in staat worden gesteld de aspecten die door hem/haar op te lossen zijn, ook te laten oplossen. Goede afspraken tussen het CBS en de mobiliteitsambtenaar zijn zodoende nodig.

Uiteindelijk is mobiliteit geen politieke wetenschap maar een feitelijke wetenschap gebaseerd op cijfers, inrichting en duurzaamheid waardoor deze aspecten steeds de doorslaggevende factor moeten zijn voor het al dan niet nemen van een mobiliteitsmaatregel. Er wordt dan ook geadviseerd om zo min mogelijk politieke belangen de uiteindelijke doorslaggevende factor te laten zijn.

#### 9.4 Adviezen omtrent het beslissen van maatregelen

Bij het beslissen van mobiliteitsmaatregelen is het positief om derden te betrekken en raad te plegen bij het vaststellen van maatregelen. Dit zorgt voor een bredere kijk op mobiliteitsaspecten. Zo worden bepaald aspecten misschien uit het oog verloren door de mobiliteitsambtenaar en kan een derde zoals de politie of een burger significantie informatie bieden voor het bereiken van een doeltreffende maatregel.

Daarnaast moet de mobiliteitsambtenaar kritisch kunnen zijn omtrent visies en denkwijzen van het schepencollege. Niet alleen omdat deze vanuit een politiek standpunt gevormd worden, maar ook omdat de schepenen vaak niet dezelfde kennis en achtergrond hebben omtrent mobiliteit. Net zoals bij burgers kunnen ook schepenen een sterke mobiliteitsmening hebben, maar dit wil niet steeds zeggen dat deze een gegronde duurzame mobiliteit tot gevolg heeft.

Desalniettemin kan communicatie en cocreatie tussen mobiliteitsambtenaar en schepenen vaak tot een goed uitgewerkte maatregel leiden doordat er verschillende domeinen en aspecten in betrokken worden. Zodoende is het aangeraden om verschillende opinies van actoren te bundelen in een systeem, idealiter het systeem dat reeds gebruikt wordt voor de opvolging van mobiliteitsmeldingen (bv. Jira). Daarnaast kan een frequent (best wekelijks) dienst overschrijdend overleg zorgen voor een goede transparantie tussen de verschillende belanghebbenden. Dit overleg wordt best zo georganiseerd dat eerst de meldingen/maatregelen besproken worden waarbij de meeste actoren

betrokken zijn en zo verder te werken naar meldingen/maatregelen met minder en minder betrokken actoren. Op die manier zijn de aanwezigen ook niet onnodig aan het wachten op bepaalde onderwerpen waar zij belang bij hebben, maar die pas later in het overleg gepland zijn.

**"Niet teveel over zeveren, gewoon doen."**

*Citaat 4: Versnellen van het beslissingsproces*

Betreffende de betrekking van het schepencollege bij het beslissen van maatregelen, wordt dit best enkel gedaan indien specifiek gevraagd of vereist. Het is wenselijk om de maatregel zo snel mogelijk uit te voeren en dus moet het college niet betrokken worden wanneer dit niet nodig is. Hierbij wordt gedacht aan zogenaamde "quick wins". Een andere maatregel die het proces ten goede komt op deze manier is het delegeren van de gemeenteraad naar het schepencollege. Zodoende moeten de meldingen die toch naar het schepencollege moeten gaan, niet ook nog eens wachten op een bespreking binnen de gemeenteraad. Zaken die toch naar het schepencollege zullen gaan zijn vaak grotere projecten of dienst overschrijdende onderwerpen die eventueel gevoelig liggen bij de burger.

Betreffende de communicatie van de beslissingen en mobiliteitsmaatregelen, wordt ook dit best door de dienst communicatie gevoerd.

Wat er precies gecommuniceerd wordt, moet eerst aan alle actief betrokken actoren meegegeven worden, zodat er achteraf niemand wordt teruggefloten. Dit wordt dan ook best besproken in voorgenoemde overleg en/of in de gebruikte software. De communicatie kan via verschillende mediakanalen gebeuren afhankelijk van de reeds gebruikelijke methodes. Indien mogelijk kan men voor bepaalde maatregelen ook nog de beleidslijnen van de stad of gemeente aanhalen als staving voor bepaalde beslissingen. Er kan voor feedback gevraagd worden maar dit kan best pas gebeuren minstens een maand na de toepassing van de maatregel aangezien de meerwaarde van mobiliteitsaanpassingen vaak pas na een langere termijn wordt gezien door de burger. Bijgevolg moet er rekening gehouden worden met feedback, maar mag de vooropgestelde inpassingstermijn niet uit het oog verloren worden.

Tot slot wordt bij het beslissingsproces geadviseerd om voor het algemeen de eigenlijke huidige flow van de gemeente in detail te gaan bekijken van de eigen gemeente, om vervolgens deze af te toetsen op deze masterproef. Door alle aspecten van de eigen flow eerst grondig te poneren, kunnen bepaalde aspecten die misschien over het hoofd gezien worden toch nog gedefinieerd worden. De adviezen in deze masterproef vormen dan ook geen verplichte acties, maar handvaten om het individuele beslissingsproces naar een hoger niveau te brengen.

#### 9.5 Adviezen omtrent het verhogen van volwassenheid

Als laatste worden er nog concrete adviezen geformuleerd met betrekking tot het volwassenheidsniveau van procesfasen. Het is belangrijk voor gemeenten om te groeien in volwassenheidsniveau: het verlaagt de werkdruk en verbetert de relatie

met de burger. Het groeien moet echter realistisch gebeuren. Bijgevolg zou er voor het merendeel van de gemeenten naar een level drie volwassenheid gestreefd moeten worden. Verdere toelichting naar wat dit allemaal kan inhouden, is terug te vinden in punt 8.2.3. Dit zou een haalbaar doel moeten zijn voor verschillende soorten gemeenten indien de werklast realistisch is. Hogere levels van volwassenheid brengen namelijk veel extra kosten met zich mee. Het is bij wijze van spreken belangrijker om eerst het laaghangend fruit te plukken en te focussen op het wegwerken van bad practices. Niveau vier en vijf kunnen echter wel inspiratie bieden voor gemeenten die reeds een hoger niveau hebben bereikt op verschillende vlakken en streven naar verdere verhoging van hun performantie.

Belangrijke punten om mee te nemen uit de hogere niveaus zijn daarom:

- Het meten en evalueren van het proces
- Het actief verbeteren van de verschillende fases van het proces
- Het inzetten op klantgerichtheid en de relatie met de burger
- Het faciliteren van technologische innovatie

Best practices moeten echter ook haalbaar zijn: een gemeente met een volledig manueel proces gaat niet plots met dure moderne software werken: daarom is de evolutie van de volwassenheid belangrijk.

Een hoger volwassenheidsniveau is vaak van belang voor de gehele organisatie en niet voor slechts één aspect zoals het verwerken van meldingen. Het is aangewezen dat de verschillende takken van een bedrijf, of delen van een proces, niet meer dan 1 niveau verschillen. Toegepast op gemeenten zou het immers vreemd zijn als het behandelen van meldingen ad hoc gebeurt, maar het financiële aspect geoptimaliseerd is.

De evolutie van een proces kan echter veel tijd in beslag nemen. Een stijging van 1 volledig niveau neemt gemiddeld één tot anderhalf jaar in beslag en vraagt gerichte sturing. De focus leggen op het wegwerken van bad practices en het standaardiseren en automatiseren van het proces is daarom belangrijk om een geleidelijke stijging te faciliteren.

#### 9.6 Adviezen omtrent het introduceren van Citizens4Safety

Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 1 Aanleiding tot onderzoek, afbakening kadert deze masterproef in het project rond het burgerparticipatieplatform Citizens4Safety. Op dit platform kunnen burgers en overheden elkaar ontmoeten om samen te werken aan de verbetering van de verkeersveiligheid (Citizens4Safety, 2022). Dit platform kan voor gemeenten op vlak van verschillende B's een oplossing bieden voor de vele verschillende methoden om meldingen te doen en te verwerken. Burgers kunnen meldingen doen op de kaart, en de gemeente kan hier op antwoorden. Er kan echter ook door alle burgers op het platform geparticipeerd worden. Participatie is een groot positief punt, maar schrikt veel gemeenten af. Deze methode van veilig participeren biedt een oplossing voor dit probleem.

Door de kaart kunnen burgers ook zien dat meldingen reeds zijn gemaakt. Ze kunnen hun eigen mening toevoegen aan de melding in plaats van een dubbele melding te maken. Over het algemeen kan Citizens4Safety een ideale methode zijn voor gemeenten om de dialoog met burgers aan te gaan terwijl alle functies van een modern meldingsplatform ook aanwezig zijn. Het systeem zit momenteel nog in een pilootfase, maar kan in de toekomst veel voordelen bieden voor het stroomlijnen van gemeentelijke processen van meldingen.

## 10 Discussie

Indien er gekeken wordt naar de inhoud en resultaten van dit onderzoek, kan er vastgesteld worden dat het in de eerste plaats nuttig is voor mobiliteitsambtenaren binnen Vlaamse steden en gemeenten. Doordat interviews over beslissingsprocessen van mobiliteitsmeldingen geanalyseerd werden, konden verschillende adviezen geformuleerd worden. Doordat deze verdeeld worden over 5 verschillende fases binnen het proces, wordt de mobiliteitsambtenaar in staat gesteld een chronologische kennis te hebben van wat hij/ zij al dan niet kan doen met betrekking tot het performant maken van het proces. De vooropgestelde adviezen zijn dan ook voornamelijk geformuleerd om de werkbaarheid van mobiliteitsambtenaren te verbeteren. Verder kunnen deze zaken ook een positieve invloed hebben op de gemeentelijke overheid in het algemeen. Dit doordat mobiliteit een belangrijke maatschappelijke factor is binnen de ontwikkeling van steden en gemeenten.

Indien er beter en efficiënter kan omgegaan worden met mobiliteitsmeldingen, heeft dit invloed op de tevredenheid van de burgers, wat op haar beurt weer gunstig is voor de relatie overheid-burger. Daarnaast zorgen de adviezen indirect voor een verbeterde verkeersveiligheid, doordat aangegeven mobiliteitsproblemen doelgerichter en sneller kunnen aangepakt worden.

Het onderzoeksproces van deze masterproef vond op een academisch chronologische manier plaats. Zodoende werd er eerst een gedetailleerde literatuurstudie uitgevoerd, die de verschillende relaties, motieven, situaties en structuren binnen mobiliteitsbestuur van gemeenten en steden bloot legde. Hierdoor konden de correcte vragen opgesteld worden die vervolgens bevestigd en geanalyseerd werden. Echter moet er wel rekening gehouden worden met het feit dat resultaten van interviews sterk afhankelijk zijn van de vaardigheden van de onderzoeker. Hier werd deels op ingespeeld doordat er twee interviewers zijn die eventueel de ander konden aanvullen. Zo is het risico dat bepaalde vragen fout begrepen worden of deels onbeantwoord blijven gering. Ook zorgden de fysieke interviews ervoor dat bepaalde impliciete boodschappen beter belicht konden worden dan wanneer het interview online zou plaats gevonden hebben. Voorbeelden hiervan zijn handgebaren en bepaalde houdingen van de bevestigde personen. Daarnaast vormt de kennis van de bevestigde mobiliteitsambtenaar een aanzienlijke factor binnen de kwaliteit van de interviews. Een ruimere dataset van meer dan tien steden en gemeenten zou dan ook nuttig kunnen zijn voor meer universele resultaten.

Er kan gesteld worden dat deze masterproef een zeer persoonlijke, maar soms ook subjectieve aanpak heeft. Door te luisteren naar de meningen van ambtenaren, maar ook de toevoeging van eigen meningen, werden de analyses en adviezen opgebouwd. Doorheen het onderzoek wordt echter ook gebruik gemaakt van zoveel mogelijk bestaande en zelf opgestelde modellen. Deze modellen dragen ten eerste bij aan de begrijpbaarheid en geven een beter overzicht dan verschillende pagina's tekst. Zo werd voor het opstellen van de



vragen gebruik gemaakt van een schildpaddiagram en de begrippen informatie- en contextanalyse. Tijdens het analyseren van de interviews werd geprobeerd een duidelijk beeld te geven van het proces aan de hand van de zelf ontwikkelde 5B-methode en de volwassenheidsniveaus. Ook het begrip best practices kan gezien worden als een gebruikte methode.

Er werd tot op heden weinig onderzoek gevoerd naar gemeentelijke beslissingsprocessen. Het is daarom moeilijk te zeggen of de gebruikte methodes de ideale manier van analyseren zijn. Er zijn echter verschillende positieve aspecten zichtbaar. Verschillende van de gebruikte beslissingsmodellen zijn ook zeker toepasbaar bij ander gelijkaardig onderzoek en bij de gemeenten zelf.

Het opstellen van een schildpaddiagram en het beschrijven van het proces in een schema zijn nuttig voor het voeren van onderzoek, maar zijn ook een methode voor de gemeenten om hun eigen proces te visualiseren.

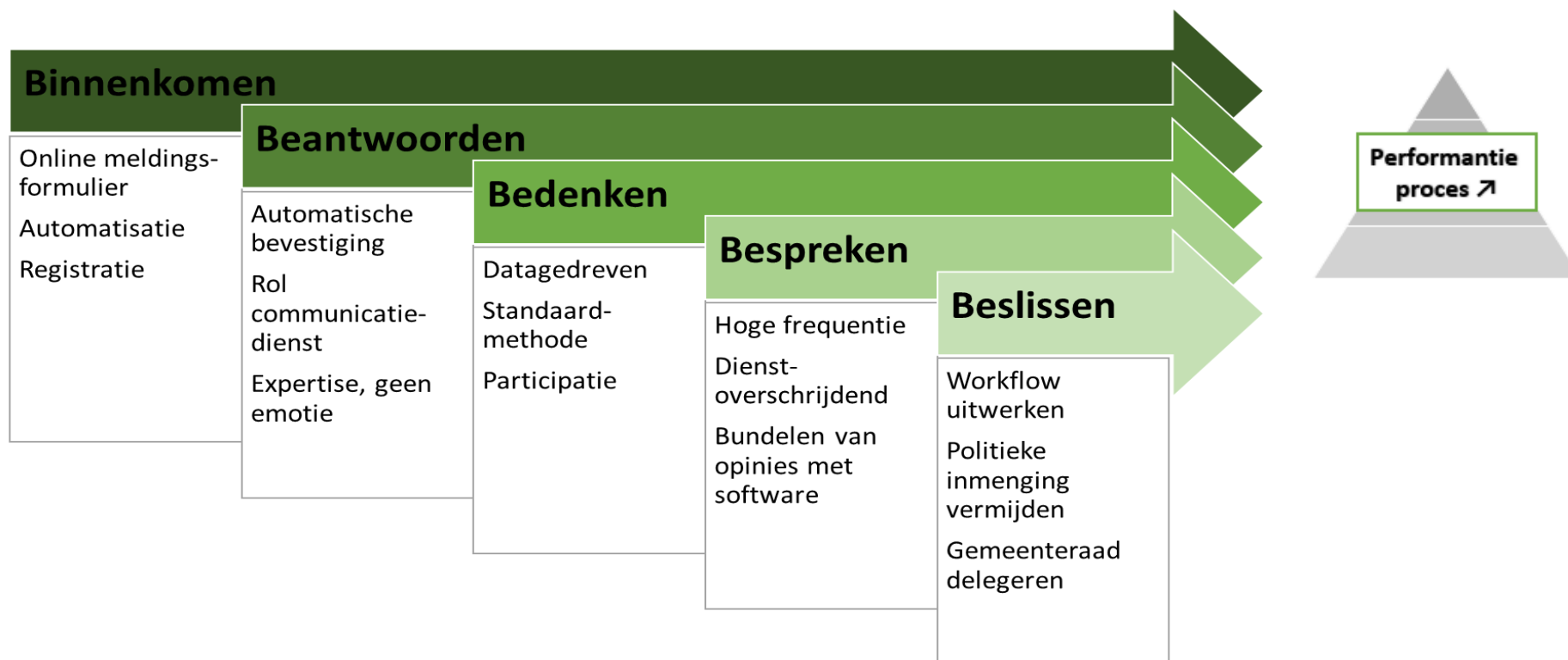
De 5B-methode is voornamelijk nuttig voor het eigen onderzoek en is een handige methode om het proces in begrijpbare stappen op te delen. Vervolgonderzoek kan deze manier van werken overnemen of een eigen begrijpbare beschrijving hanteren. Het is echter zeker geen advies dat gemeenten hun eigen processen opdelen in deze 5 aspecten.

De belangrijkste twee aspecten van dit onderzoek voor vervolgonderzoek en voor de gemeenten zelf zijn de volwassenheidsniveaus en het begrip best practices. Volwassenheidsniveaus worden reeds gebruikt in andere domeinen. Voornamelijk bij bedrijven in de IT-sector en bij management van bedrijven. Dit onderzoek heeft aangetoond dat deze niveaus ook voor gemeenten een manier kunnen zijn om een beter proces te ontwikkelen. Aan de hand van de volwassenheidsniveaus en het invoeren van best practices kunnen gemeenten gemakkelijk de verschillende onderdelen van het proces beoordelen en meteen actie ondernemen.

## 11 Conclusie: Eerste hulp bij gemeentelijke processen

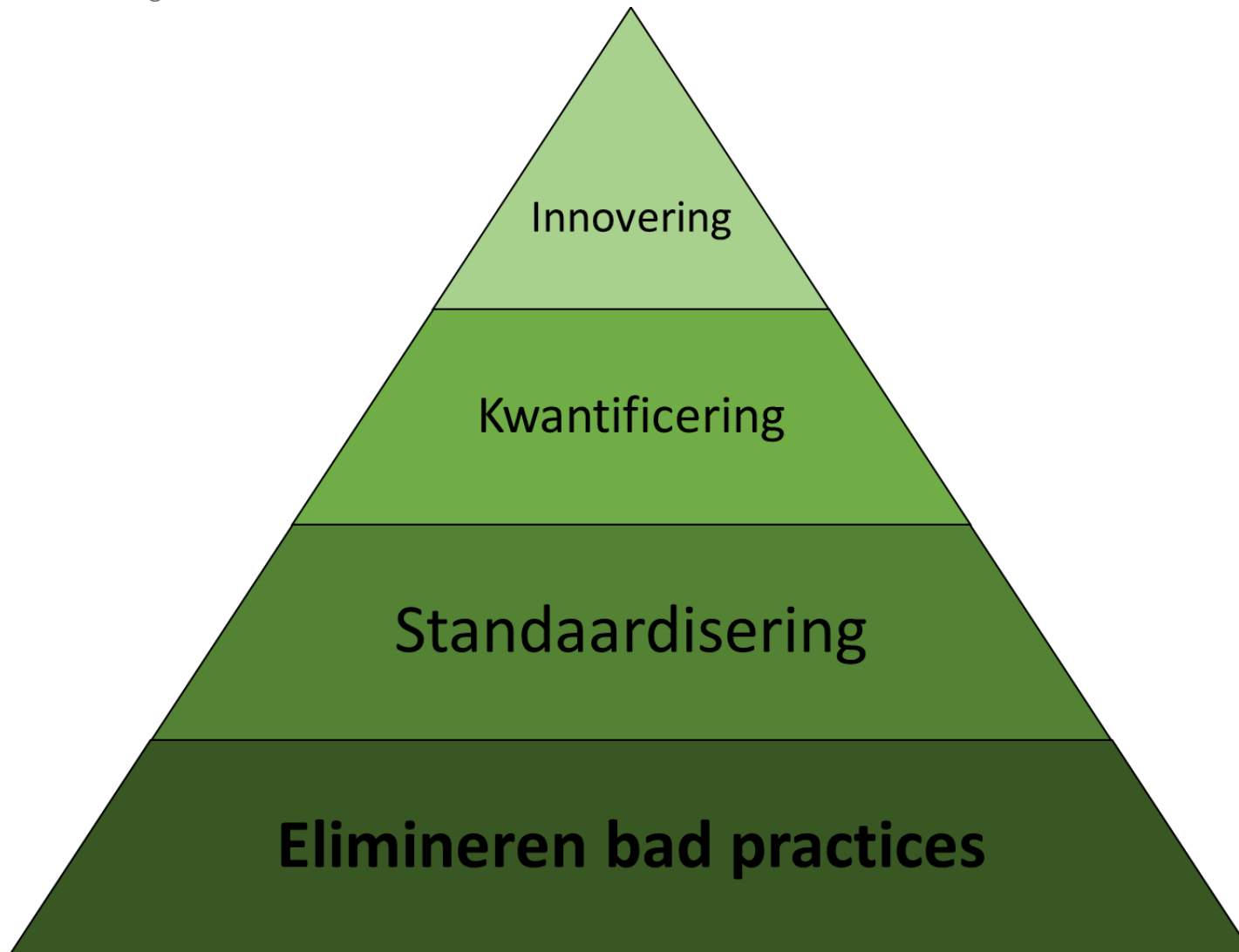
Bovenstaande uitgeschreven adviezen worden vervolgens beknopt gesynthetiseerd in schema's. Op die manier kan men op een korte tijd de voornaamste aspecten van een performant beslissingsproces waarnemen. Voor verdere uitleg van deze aspecten wordt verwezen naar hoofdstuk 0. Voor een complete uiteenzetting van wat men al dan niet best doet, wordt verwezen naar punt 0 alsook punt 8.4. Tot slot wordt in dit punt nog een concluderend antwoord gegeven op de verschillende geformuleerde onderzoeksvragen komende uit hoofdstuk 4.

## 11.1 Synthese adviezen voor de 5 B's



Figuur 21: Belangrijkste adviezen per B

11.2 Verhogen van het volwassenheidsniveau



*Figuur 22: Stappen naar een hogere volwassenheid*

### 11.3 Antwoord op de hypothesen

Onderstaand schema biedt een beknopt antwoord op de verschillende vooropgestelde hypothesen in punt 4.1.

1. Modi	2. Omvang	3. Werklast	4. Politiek	5. Relaties	6. Uniformiteit
Meldingen worden niet verschillend behandeld op basis van modi	De omvang van een gemeente zorgt niet altijd voor een hoger volwassenheids niveau	Meer werknemers zorgt voor een verdeling van de werklast, maar is geen garantie voor een beter proces	De politieke invloed speelt niet enkel een rol in kleine gemeentes, maar ook in grote steden	Meldingen kunnen bespreken en beroep doen op expertise van anderen is van cruciaal belang voor een proces	Er is in Limburg en Vlaams-Brabant geen uniform proces voor het verwerken van meldingen, de verschillen zijn soms groot

*Figuur 23: Antwoorden op de hypothesen*

#### 11.4 Antwoord op de onderzoeksvragen

In dit deel worden de antwoorden op de verschillende geformuleerde onderzoeksvragen beschreven.

De hoofdonderzoeksvraag luidend "Hoe kunnen lokale besturen het beslissingsproces achter de implementatie van verkeersmaatregelen verbeteren en zo de inefficiëntie van het systeem aanpakken?" werd doorheen dit onderzoek succesvol beantwoord. Dit door het voorzien van een uitgebreid overzicht van de goede en slechte praktijken die kunnen plaatsvinden enerzijds, en de uiteindelijke adviezen anderzijds. Hierin wordt concreet beschreven wat lokale besturen kunnen doen om eventuele inefficiëntie op verschillende niveaus (in de vorm van de 5B-methodiek) van het proces aan te pakken.

De deelonderzoeksvragen hebben bijgedragen tot het beantwoorden van de hoofdonderzoeksvraag en kunnen er direct mee gelinkt worden. De interne flow wordt beschreven aan de hand van een eerder opgestelde basis flow. Deze heeft geleid tot de ontwikkeling van de 5B-methodiek die het beslissingsproces in 5 concrete fases opdeelt: Binnenkomen, beantwoorden, bedenken, bespreken en beslissen. Zodoende wordt het proces gecategoriseerd en kunnen bepaalde procesacties van steden en gemeenten toegewezen worden aan een bepaalde "B". De methodiek vormt als het ware handvaten voor het analyseren van de tien uitgevoerde interviews.

Gedurende de interviews wordt er, aan de hand van zowel kwalitatieve en kwantitatieve vragen, getoetst naar de aanpak van het gemeentelijke beslissingsproces en wat hiervan wordt bevonden door de bevraagde persoon. Door het vergelijken en synthetiseren van deze antwoorden werd het mogelijk bepaalde pijnpunten vast te stellen bij bepaalde steden en gemeenten. Dit kan gelinkt worden aan een differentie in aanpak van de verschillende geïnterviewde steden en gemeenten. Er blijken wel degelijk verschillen te zijn binnen gemeentelijke beslissingsprocessen maar deze hangen niet louter af van de grootte van de gemeente. Andere zaken zoals de werklast (onder te verdelen in aantal mobiliteitsambtenaren in combinatie met het aantal meldingen), de ervaring van de mobiliteitsambtenaar, interne gemeentelijke relaties en de gemeentelijke structuur blijken van grote invloed te zijn op de performantie van het beslissingsproces. Vaak blijkt politiek ook een grotere invloed te hebben dan nodig, aangezien duurzame mobiliteit iets is dat los moet staan van politieke belangen.

Verder blijkt dat, eerder tegen de verwachtingen in, er nauwelijks tot geen differentie is binnen de aanpak van verschillende soorten meldingen. Doorgaans worden meldingen chronologisch behandeld samengaande met hoe de mobiliteitsambtenaar de urgentie van de melding aanvoelt. Betreffende de verschillende modaliteiten blijkt ook dat er geen concrete differentie in behandeling is. Steden en gemeentes gaan doorgaans uit van het STOP-principe (Stappers, Trappers, OV, Privé wagens), maar dit wil niet zeggen dat de meldingen

van voetgangers eerder of met meer belang worden behandeld dan deze over autogebruik. Wel wordt er meer gekeken naar ruimtelijke factoren en kennis over een bepaald gebied. Zo zijn er vaak bepaalde wijken of straten bekend bij de mobiliteitsambtenaar, en kan deze zodoende bepalen hoe er met deze meldingen moet omgegaan worden.

Ook heeft het onderzoek de verwachting dat er bepaalde trends zijn binnen gemeentelijke beslissingsprocessen ingelost. Mobiliteitsambtenaren staan duidelijk open voor verbeteringen van het beslissingsproces en geven ook aan dat hier mogelijkheden in zijn, die vaak niet volledig in hun eigen handen liggen. Deze trend bleek ook uit de respons op de vraag om deel te nemen aan dit onderzoek, die hoger lag dan initieel verwacht. Ter illustratie zijn in dit onderzoek 18 gemeenten gecontacteerd waaruit er 10 gekozen zijn voor deelname (4 hadden non-respons en 4 namen reeds deel aan een ander onderzoek). Ook tijdens de interviews werd door de bevrageden aangegeven dat ze nieuwsgierig zijn naar het beslissingsproces van andere gemeenten, wat de meerwaarde van dit onderzoek onderstreept. Politieke betrekking binnen het beslissingsproces blijkt een significante factor te zijn in het beslissingsproces. Hierbij gaat het niet direct over de mate van politieke betrekking voor de kwaliteit van het beslissingsproces, maar wel over de manier waarop de politiek betrokken is. Zo blijkt dat de mate van politieke betrekking sterk kan verschillen per gemeente, maar dat een hogere politieke betrekking positief is indien er uitgegaan wordt van een duurzame en veilige mobiliteit. Indien de politieke wensen ergens anders liggen blijkt een hoge betrekking van de politiek minder positief voor de doelen van de mobiliteitsambtenaar. Verder blijkt er een mismatch te zijn tussen de werklust betreffende mobiliteitsmeldingen en de mobiliteitsambtenaar. Het aantal mobiliteitsambtenaren ligt niet steeds in lijn met de werklust die deze hebben door het aantal meldingen. Als laatste wordt vaker aangegeven dat de burger over het algemeen mondiger wordt, waardoor (irrelevante) meldingen frequenter voorkomen en soms zelfs minder beleefd durven zijn.

Tot slot werd er in het onderzoek reeds een waaier aan acties voor het verbeteren van het beslissingsproces binnen de 5B's meegedeeld. Echter zijn er bepaalde zaken die het meest voornaam zijn ter verbetering van het beslissingsproces. Deze worden per B opgenoemd in punt 11.1.

## 12 Suggesties voor verder onderzoek

Doordat dit onderzoek nieuwe inzichten en verklaringen aan het licht brengt, zorgt dit er ook voor dat er bepaalde aspecten tot op heden niet onderzocht zijn. Bijgevolg worden hier suggesties gedaan voor vervolgonderzoek, waarbij dan verwezen kan worden naar dit onderzoek als aanzet voor verdere analyses en toepassingen.

Een eerste vaststelling die voortkwam uit voornamelijk de interviews, is dat er vaak een mismatch bestaat tussen het aantal mobiliteitsambtenaren en het aantal mobiliteitsmeldingen. Deze meldingen zijn vaak in lijn met het aantal inwoners. Zo zullen in grotere gemeenten meer meldingen worden gemaakt doordat er enerzijds meer inwoners zijn en anderzijds meer oppervlakte is met weginfrastructuur waarover meldingen kunnen gaan. Een nuttig vervolgonderzoek hierbij kan zijn om een kwantitatief en kwalitatief onderzoek te voeren specifiek gericht op de werklast van mobiliteitsambtenaren bij steden en gemeenten. In dit onderzoek wordt dit reeds beperkt aangestipt in punt 8.5, maar de verschillende variabelen hierbij zijn te beperkt om een volledig representatief resultaat te bekomen. Daarom wordt er gesuggereerd om een onderzoek te voeren waarin het aantal mobiliteitsambtenaren wordt vergeleken met het aantal meldingen, de volwassenheid van het proces, de performantie van de mobiliteitsambtenaar, de kwaliteit van het meldingsformulier, de software en dergelijke. Dit onderzoek moet gebeuren voor een voldoende grote dataset van verschillende steden en gemeenten. Op die manier kan er getracht worden een allesomvattende waarde voorop te stellen die aangeeft hoeveel mobiliteitsambtenaren een gemeente of stad nodig heeft. Eventueel kan dit ook een basis vormen voor een bepaald kader vanuit de Vlaamse Overheid betreffende gemeentelijke processen.

Een andere vaststelling is dat steden en gemeenten best werken met software voor de automatisatie en registratie van mobiliteitsmeldingen en eventuele andere meldingen. De meer performante steden en gemeenten doen dit reeds, waarbij ook aangegeven wordt dat het inderdaad een verbetering is sinds de invoering van desbetreffende software. Verder onderzoek naar de volledige markt aan opties van software kan bijgevolg van nut zijn. Hierbij kan dan nog verder ingegaan worden op de positieve en negatieve aspecten van de verschillende soorten software. Hieruit kan vervolgens bepaald worden welke software het best van toepassing is. Dit kan mogelijks afhangen van de organisatorische structuur van de stad of gemeente en eventueel van het beschikbare budget. Uiteindelijk zouden uit dit onderzoek ook adviezen kunnen voortkomen, die verder ingaan op welke software voor welke gemeente het meest relevant en behulpzaam kan zijn.

Tot slot blijkt ook dat de communicatie tussen verschillende Vlaamse gemeenten niet altijd even aanwezig is, terwijl dit een meerwaarde vormt voor het verbeteren van het beslissingsproces. De gemeenten gaven namelijk aan geïnteresseerd te zijn in de resultaten van dit onderzoek, net omdat er zo weinig intergemeentelijke communicatie of literatuur over beslissingsprocessen bestaat.



Daarom kan het van nut zijn om onderzoek te voeren naar hoe steden en gemeenten kunnen samenwerken en communiceren om elkaars processen naar een hoger niveau te tillen. Ook hiervoor zal een voldoende grote dataset aan steden en gemeenten van belang zijn voor de kwaliteit van het onderzoek. Een concreet voorbeeld kan een platform zijn voor Vlaamse mobiliteitsambtenaren waarin ideeën en ervaringen met elkaar gedeeld kunnen worden.

Tijdens de analyse van dit onderzoek werd opgemerkt dat volwassenheidsniveaus reeds gebruikt worden in andere sectoren, maar dat deze methodiek bij gemeenten niet gekend is. Een extra suggestie kan zijn dat gemeenten een methode moeten hebben om hun eigen volwassenheid te bepalen. Veel gemeenten proberen de laatste jaren hun proces te vernieuwen. Dit gebeurt echter terwijl ze weinig concrete kennis hebben over de goede en minder goede aspecten van hun proces. Ook dit kan opgelost worden door het invoeren van een platform met vragenlijsten voor het bepalen van volwassenheid en adviezen voor het verhogen van volwassenheid.

## 13 Literatuurlijst

Atlassian. (2023). *Jira Pricing—Monthly and Annual Subscription Cost per User*.

Atlassian. <https://www.atlassian.com/software/jira/pricing>

Brouwer, D. E. (2021, oktober). *Procesvolwassenheid volgens Daniël E. Brouwer*.

<http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/lean-six-sigma/10445-2021-10-07-08-57-26?fbclid=IwAR0zPwAyhCacKEAx1KcCXKHTemB6-0FqKmGbYdjZy8C97DyagLkBVq2e13Q>

Citizens4Safety. (2022). *Citizens4Safety*. [www.citizens4safety.be](http://www.citizens4safety.be).

<https://www.citizens4safety.be/landing>

Consultancy. (2016, januari 14). *Een volwassenheidsmodel voor*

*organisatieontwikkeling*. <https://www.consultancy.nl/nieuws/11541/een-volwassenheidsmodel-voor-organisatieontwikkeling>

Dekkers, G. (2023). Voorbeeldprocessen voor gemeenten. *Gemeente Processen*

*Vlaanderen*. <https://gemeente-processen.be/voorbeeldprocessen-voor-gemeenten/>

Departement MOW. (2023). *Ontwerprichtlijnen | Wegen en verkeer*.

<https://wegenenverkeer.be/zakelijk/documenten/ontwerprichtlijnen>

Departement Omgeving. (2011). *Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen |*

*Departement Omgeving—Vlaamse overheid*.

<https://omgeving.vlaanderen.be/nl/ruimtelijk-beleid-en-planning/ruimtelijk-beleid/ruimtelijk-structuurplan-vlaanderen>

Fietsersbond. (2022). *Fietsersbond*. [www.fietsersbond.be](http://www.fietsersbond.be).

<https://www.fietsersbond.be/>

Gemeente Asse. (2020). *Gemeentelijke Begeleidingscommissie (GBC)*.

[www.asse.be](http://www.asse.be). <https://www.asse.be/gemeentelijke-begeleidingscommissie-gbc>

Gemeente Haacht. (2021, mei 18).

*00AEFE3607EBABD79A683B0D6E6F12C6.pdf*. [www.haacht.be](http://www.haacht.be).

[https://www.haacht.be/file/download/12611/00AEFE3607EBABD79A683B0D6E6F12C6?fbclid=IwAR20kzhxkFFDU9k\\_pZjXwiLAskP\\_EENTaX1TVBPEZMbkD91NykGtN61Z2uU](https://www.haacht.be/file/download/12611/00AEFE3607EBABD79A683B0D6E6F12C6?fbclid=IwAR20kzhxkFFDU9k_pZjXwiLAskP_EENTaX1TVBPEZMbkD91NykGtN61Z2uU)

Gemeente Haacht. (2022). *Mobiliteitsraad*. [www.haacht.be](http://www.haacht.be).

<https://www.haacht.be/mobiliteitsraad>

Gemeente Kortenaak. (2022). *Meldingsformulier | Kortenaak*.

[www.kortenaak.be](http://www.kortenaak.be). <https://www.kortenaak.be/wonen-omgeving/mobiliteit-werken/meldingsformulier/>

Instituut voor Mobiliteit. (2020). *Onderzoek Verplaatsingsgedrag Vlaanderen 5*.

[www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be). <https://www.vlaanderen.be/mobiliteit-en-openbare-werken/onderzoek-verplaatsingsgedrag-vlaanderen-ovg/onderzoek-verplaatsingsgedrag-vlaanderen-5>

Instituut voor Mobiliteit. (2023). *IMOB in cijfers*. UHasselt.

<https://www.uhasselt.be/nl/instituten/het-instituut-voor-mobiliteit-imob>

Jonkers, H. (2002, december). *Met één model naar een volwassen IT-*

*organisatie*. Business Process Magazine.

<https://release.nl/magazines/Aveq/104563.pdf>

Martens, S. (2022). *Het proces achter de implementatie van*

*verkeersmaatregelen*. 139.

Nieuwenhuis, W., & Noordam, P. (2015, september 21). *Best in class*. Bisnez.

<https://www.bisnez.com/artikel/best-in-class/>

Noordam, P., & Stam, D. (2013). White paper—Onderzoek naar de relatie tussen

procesmanagement en de toekomstrobustheid van organisaties. *Bisnez Management*.

- Obers. (2023). *Procesgericht implementeren van informatiesystemen*.  
www.obersconsulting.nl.  
<https://www.obersconsulting.nl/joomla/procesmanagement/25-procesgericht-implementeren-van-informatiesystemen>
- Oostveen, A. van, & TeamCreative. (2021, augustus 31). *Wat is een contextanalyse en stakeholderanalyse? - Normec Foodcare*. NormecFoodcare. <https://normecfoodcare.com/blog/wat-is-een-contextanalyse-en-stakeholderanalyse/>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Paulk, M. C., Weber, C. V., Garcia, S. M., Chrissis, M. B., & Bush, M. (1993). *Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1: Defense Technical Information Center*. <https://doi.org/10.21236/ADA263432>
- Sheppard, V. (2020). *10.7 Strengths and Weaknesses of Qualitative Interviews*. <https://pressbooks.bccampus.ca/jibcresearchmethods/chapter/10-7-strengths-and-weaknesses-of-qualitative-interviews/>
- Socius. (2022a). *2.1 Maatschappelijke contextanalyse*. beleidsplanning.socius.be. <https://beleidsplanning.socius.be/fase-2-missie-en-visie-2-1-wat-en-waarom/>
- Socius. (2022b). *Schildpad diagram (Turtle diagram)*. beleidsplanning.socius.be. <https://beleidsplanning.socius.be/schildpad-diagram-turtle-diagram/>
- UNECE. (2023). *1.2 Communications Maturity Model—Strategic Communications Framework Publication—UNECE Statswiki*. <https://statswiki.unece.org/display/SCFP/1.2+Communications+Maturity+Model>
- Vias. (2022a). *Over Vias*. www.vias.be. <https://www.vias.be/nl/over-vias/>

Vias. (2022b). *Verkeersveiligheidsbarometer*. [www.vias.be](http://www.vias.be).

<https://www.vias.be/nl/onderzoek/verkeersveiligheidsbarometer/>

Vlaanderen. (2011, 10). *Voor en nadelen focusgroepen*. [overheid.vlaanderen.be](http://overheid.vlaanderen.be).

[https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Communicatie/communiceren%20met%20armen/voor\\_en\\_nadelen\\_focusgroepen\\_kuleuven.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Communicatie/communiceren%20met%20armen/voor_en_nadelen_focusgroepen_kuleuven.pdf)

Vlaanderen. (2021). *MIA - Mobiliteit Innovatief Aanpakken*. [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be).

<https://www.vlaanderen.be/mobiliteit-en-openbare-werken/mia-mobiliteit-innovatief-aanpakken>

Vlaanderen. (2022, juni 29). *Verkeersslachtoffers*. [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be).

<https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/mobiliteit/verkeersslachtoffers>

Vlaanderen. (2023). *Organisatie van een gemeentebestuur*. [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be).

[https://www.vlaanderen.be/organisatie-van-een-gemeentebestuur?fbclid=IwAR0jgXfFRBlxKMr4mVVDib-QcPs43UAWJ308i34Um0c2O\\_yttkl0SIBQKro](https://www.vlaanderen.be/organisatie-van-een-gemeentebestuur?fbclid=IwAR0jgXfFRBlxKMr4mVVDib-QcPs43UAWJ308i34Um0c2O_yttkl0SIBQKro)

Wright, G. (2020). *What is a best practice and how does it help produce good outcomes?* Software Quality.

<https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/best-practice>

## 14 Bijlagen

### *Bijlage 1: Vragenlijst interviews*

#### Voorstellen onderzoek

- Voorstellen onderzoekers: We bespreken kort wie we zijn en binnen welk kader we dit onderzoek uitvoeren.
- Onderzoek beschrijven: Het onderzoek wordt beschreven waarbij wordt aangehaald hoe het onderzoek verloopt en waarom dit interview van belang is. (Er wordt onderzocht hoe het beslissingsproces van verkeersmeldingen verbeterd kan worden).
- Onderzoeksdoel verklaren: Het uiteindelijke doel van het onderzoek wordt verklaard aan de geïnterviewde zodat men weet wat er uiteindelijk beoogd wordt binnen het onderzoek. (Het proces verbeteren om een efficiëntere afhandeling te verkrijgen en zo de verkeersveiligheid binnen gemeenten te verhogen).

#### Openings / inleidingsvragen

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie binnen de gemeente x?
- Hoe lang werkt u reeds binnen die functie?
- Professionele achtergrond van de geïnterviewde (studies, loopbaan)?

#### Transitievragen

- In welke mate en hoe bent u bekend met het proces van een verkeersmelding binnen de gemeente?
- Wat denkt u dat goed is aan het huidige proces van uw gemeente?
- Wat denkt u dat beter kan aan het huidige proces van uw gemeente?

#### Sleutelvragen

#### **Op basis van de informatie analyse**

- Op welke manier worden de meeste verkeersmeldingen (zoals door fietsers of voetgangers) gemaakt? (middel)
- Heeft u een bepaalde prioriteitenmethode om meldingen te behandelen?
- Zo ja, hoe bepaald u die prioriteiten?
- Zo nee, behandelt u meldingen dan in volgorde?
- Heeft u bepaalde beleidsuitgangspunten waardoor u meldingen betreffende fietsers en voetgangers gaat prioriteren?
- Welke actoren zijn het meest betrokken bij voetgangers- en/ of fietsmeldingen binnen uw gemeente?
- Heeft uw gemeente een algemeen beleidsuitgangspunt inzake zwakke weggebruikers?

## Op basis van contextanalyse

- Wat loopt goed of minder goed met betrekking tot de communicatie met de verschillende actoren in het beslissingsproces?
- Vindt u dat de besluitvorming in het schepencollege goed functioneert, zijn de besluiten duidelijk voor u?
- Worden de voorstellen in het schepencollege meestal goedgekeurd/afgekeurd, wordt er geluisterd naar uw expertise?
- Wat kan de politie betekenen in het beslissingsproces, wat voegen zij toe aan de besluitvorming: leveren ze enkel ongevalgegevens aan of spelen ze een grotere rol.
- Bij gewestwegen bent u afhankelijk van het beslissingsproces van AWW: bent u tevreden over de werking en de output van deze wegbeheerder. Zou u iets veranderen aan de huidige werking ervan?
- Hoe zit het met de correlatie tussen de wensen van de burgers en uw (mobiliteitsambtenaar) wensen, kijkend naar de meldingen en wat de burger verwacht? Komen deze meestal overeen, conflicteren ze?
- Hoezo komen ze overeen of conflicteren ze?

## Op basis van KPI's

### Kosten/ budgetten

- Bent u bekend met beschikbare budgetten voor maatregelen?
- Zo ja, zijn deze voldoende?
- Bent u bekend met kostprijzen van maatregelen en het proces zelf?
- Zijn er onderdelen waarbij u denkt dat het proces op een kosten-efficiëntere manier kan gebeuren?
- Heeft u de indruk dat er bij bepaalde elementen van het proces onvoldoende budget is/ wordt voorzien?
- Bewaakt u het budget zelf?
- Zo ja, hoe?
- Zo nee, wie wel en wat vindt u hiervan?

### Doorlooptijd

- Bent u bekend met het begrip doorlooptijd?
- Heeft u een idee van de doorlooptijden van meldingen?
- Wat vindt u van deze tijden, zijn er bepaalde verbeterpunten/ problemen?

### Tevredenheid

- Heeft u kennis van de tevredenheid van burgers over hoe meldingen verlopen binnen de gemeente? Denk hier aan de middelen waarop men melding kan maken, de tijd voordat men respons krijgt op een melding, concrete acties ten gevolge van een melding e.d..
- Meet u ook de tevredenheid?

- Zo ja, hoe?
- Zo nee, waarom niet en zou u het nuttig vinden om dit wel te doen?

### Doeltreffendheid

- Heeft u de indruk dat de maatregelen die genomen worden ten gevolge van een melding, overeenkomen met het beoogde resultaat?
- Waarom heeft u die indruk, wat zijn de redenen dat u dit denkt?
- Evalueert u de effecten van de uiteindelijke maatregel ook, en hoe dan?

### **Op basis van elementen in de flow**

- Basis flow (top niveau) voorleggen en vragen welke belangrijke elementen er missen? (samen tekenen op een A3 papier). Indien er twijfel is, of de ambtenaar niks weet toe te voegen, vragen stellen:
- Is deze stap belangrijk in uw proces, past u dit toe, waar zou het thuisshoren in het voorgaande proces?
  1. Definiëren type weg
  2. Definiëren type oplossing
  3. Goedkeuring CBS
  4. Goedkeuring gemeenteraad
  5. Uitvoeringsplan of ontwerp opstellen
  6. Participatietraject
  7. Definiëren uitvoerder
  8. Communicatie

### Besluitende vragen

#### **Er wordt gekeken of de conclusies van de interviewers overeen komen met de conclusie van de geïnterviewde.**

- Zijn er dingen die u zelf meteen zou veranderen aan het huidige proces?
- (Indien meerdere dingen gegeven bij eerste vraag) Als u één ding moest kiezen dat u zeker anders/ beter zou willen, wat zou dit dan zijn kijkende naar het gehele proces?
- Staat u open voor veranderingen aan het huidige proces?
- Welke veranderingen: kijkend naar huidige flow, kijkend naar KPI's



## **Voorstellen onderzoek**

/

## **Opening / Inleidingsvragen**

- *Hoe bent u er dan toch tot gekomen om mobiliteitsambtenaar te worden.*

## **Transitievragen**

- *Beschrijf wat u zelf doet, wat is uw rol? Heeft u het gevoel dat u de belangrijkste rol speelt in het proces in uw gemeente? Is uw rol belangrijk, heeft u er voldoening van?*

## **Sleutelvragen**

### **Informatie analyse**

- *Wat vind u de beste manier van meldingen maken, waarom? Bent u hier tevreden van?*
- *Waarom kiest u voor die prioriteitenmethode*
- *Welke actoren doen het meeste werk, zijn het belangrijkste?*
- *Waarom voert uw gemeente dit beleid?*

### **Context analyse**

- *Waarom loopt dit minder goed volgens u? Hoe kan dit beter?*
- *Hoe merkt u dat er naar u wordt geluisterd? Voorbeeld?*
- *Welke grotere rol speelt de politie dan, wat doen ze nog?*

### **Kosten/budgetten**

- *Indien ze er niet zo mee bekend zijn, wie dan wel?*

### **Doorlooptijd**

- *Indien niet bekend: uitleggen, begrijpen ze het nu wel?*
- *Wat zijn standaard doorlooptijden bij melding zwakke weggebruiker? Is dit vooropgesteld of wordt het tijdens het proces bepaald.*

### **Tevredenheid**

- /

### **Doeltreffendheid**

- *Doet u die evaluatie zelf, wie wel? Voorbeeld evaluatie?*

### **Elementen flow**

- *Tijdens de cocreatie proberen overzicht te houden en bij te sturen indien nodig.*

### **Besluitende vragen**

- *Denkt u dat andere actoren ook openstaan voor verandering, wie wel en niet?*
- *Zou u actief willen meewerken aan een verbetering van het proces?*

Beste,

In het kader van de masterproef mobiliteitswetenschappen aan de Universiteit Hasselt voeren wij (Jeroen Hamaekers & Tim Vanlauwe) een onderzoek naar het verbeteren van het beslissingsproces van verkeersmeldingen binnen de gemeente. Hierbij gaat het over meldingen betreffende voetgangers en/of fietsers. Deze kunnen zowel over infrastructuur als over beleid gaan.

Om de verbetering van het beslissingsproces te optimaliseren, worden er interviews gepland met de gemeentelijke mobiliteitsambtenaar / ambtenaren van meerdere gemeenten. Hiermee wordt het beslissingsproces volgende op een melding van een burger bevestigd en onderzocht. Uiteindelijk worden deze processen van de verschillende gemeenten vergeleken en worden resultaten teruggekoppeld naar de ambtenaren ter verbetering van het proces.

Graag hadden we dan ook een moment gepland met de mobiliteitsambtenaar / ambtenaren van uw gemeente om een interview te kunnen uitvoeren met desbetreffende persoon. Dit interview zou bij voorkeur fysiek worden uitgevoerd en zal bestaan uit open vragen, discussie en cocreatie.

Gelieve te antwoorden op deze mail, indien u wel of niet wenst deel te nemen aan dit onderzoek. Bij eventuele verdere vragen, kan u ons steeds bereiken op 0470/xxxxxx of 0491/xxxxxx.

Alvast bedankt!

Vriendelijke groeten,

Jeroen Hamaekers & Tim Vanlauwe  
2de master Mobiliteitswetenschappen  
UHasselt

Doorheen de masterproef werd er met twee personen gewerkt aan de verschillende onderdelen. Veel delen werden samen aan gewerkt. Toch kan er een verdeling gemaakt worden van de individuele inbreng. Het betekent echter niet dat als er een naam bij een deel staat dat de andere persoon niet aan dit deel heeft meegeholpen. Bij een grotere inbreng aan een deel van een andere persoon, wordt deze kort toegelicht. Alle delen werden uiteindelijk ook nagelezen en mogelijks aangevuld door beide personen.

- Voorwoord:** Tim
- Samenvatting:** Tim
- Inhoudsopgave:** Jeroen
- Figurenlijst:** Jeroen
- Tabellenlijst:** Jeroen
- 1 Aanleiding tot onderzoek, afbakening:** Tim
- 2 Probleemstelling:** Tim
- 3 Doelstellingen:** Jeroen
- 4 Onderzoeksvragen:** Jeroen: definiëren hoofdonderzoeksvraag werd echter samen gedaan. Later werden er ook gezamenlijke aanpassingen gedaan aan de deelonderzoeksvragen.
  - 4.1 Hypotheses:** Gezamenlijke bespreking: er werd online samengezeten
  - 5.1 Methodiek literatuuronderzoek en literatuuranalyse:** Tim
    - 5.1.1 Bestaande gemeentelijke processen:** Tim
    - 5.1.2 De informatie analyse: Het "Schildpaddiagram":** Tim
    - 5.1.3 De contextanalyse:** Tim
    - 5.1.4 Vormen van een basisflow:** Jeroen
  - 5.2 Methodiek interviews:** Tim
    - 5.2.1 Vraagopstelling en structuur:** Tim
    - 5.2.2 Bepaling steden en gemeenten:** Tim: Tabel met gemeenten werd gezamenlijk opgesteld.
  - 5.3 Methodiek analyse interviews:** Jeroen
    - 5.3.1 5B-Methodiek:** Jeroen
    - 5.3.2 Volwassenheidsniveaus bepalen:** Jeroen
    - 5.3.3 Best and bad practices definiëren:** Tim
    - 5.3.4 Trends beschrijven:** Tim
    - 5.3.5 Adviezen formuleren:** Tim
  - 5.4 Verantwoording:** Gezamenlijk: ieder werkte meer aan de verantwoording van de eigen delen.
  - 5.5 Bepalingen:** Jeroen: Bepalingen omtrent interviews werden door Tim geschreven.
- 6.1 Masterproef Stijn Martens:** Tim: de masterproef werd ook gelezen door Jeroen
- 6.2 Gemeentelijke meldingsmethoden:** Tim
- 6.3 Toepassing van de GBC:** Tim
- 6.4 Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen:** Tim

- 6.5 Aspecten van hogere volwassenheidsniveaus:** Jeroen
- 7.1 Informatie analyse: Schildpaddiagram:** Tim: invulling van het diagram gezamenlijk besproken.
- 7.2 Contextanalyse:** Gezamenlijke bespreking: er werd fysiek samengezeten
- 7.3 Procesbeschrijving: top niveau:** Jeroen
- 8.1 5B methode:** Jeroen
- 8.2 Volwassenheidsniveau proces:** Jeroen
- 8.3 Volwassenheidsniveau gemeenten:** Jeroen
- 8.4 Goede en slechte aspecten interviews: Best and bad practices:** Tim
- 8.5 Trends:** Tim
- 9.1 Adviezen omtrent binnenkomen meldingen:** Tim
- 9.2 Adviezen omtrent beantwoorden meldingen:** Tim
- 9.3 Adviezen omtrent bedenken en bespreken van oplossingen:** Tim
- 9.4 Adviezen omtrent het beslissen van maatregelen:** Tim
- 9.5 Adviezen omtrent het verhogen van volwassenheid:** Jeroen
- 9.6 Adviezen omtrent het introduceren van Citizens4Safety:** Jeroen
- 10 Discussie:** Tim: eerste drie alinea's, Jeroen: volgende alinea's.
- 11.1 Synthese adviezen voor de 5 B's:** Jeroen
- 11.2 Verhogen van het volwassenheidsniveau:** Jeroen
- 11.3 Antwoord op de hypotheses:** Jeroen
- 11.4 Antwoord op de onderzoeksvragen:** Tim
- 12 Suggesties voor verder onderzoek:** Tim
- 13 Literatuurlijst:** Jeroen
- 14 Bijlagen:** Jeroen