



# Eindrapport

MIA: Mobiliteit innovatief  
aanpakken (DRD-1-BE-VL037)

Startdatum: 12/04/2021

Einddatum: 18/09/2023

Promotor: Chris Leinders  
Projectmedewerkers: Heidi Gilis  
Els Guns  
Dries Koekelkoren

## Inhoud

1.	Inleiding .....	4
1.1.	Voorwoord .....	4
1.2.	Onderzoeksopzet en methodologie.....	4
1.3.	Theoretische achtergrond .....	5
2.	Analyse en kwalitatieve bevraging aannemers, gemeenten en AWV .....	7
2.1.	Aannemers.....	7
2.1.1.	Aanpak .....	7
2.1.2.	Opzet bevraging.....	7
2.1.3.	Vaststellingen: volledigheid en duidelijkheid van dossier bij aanvraag .....	8
2.1.4.	Vaststellingen: verwerking dossier.....	8
2.1.5.	Vaststellingen: samenwerken in uitvoering .....	8
2.1.6.	Vaststellingen afhandeling dossier .....	9
2.1.7.	Conclusie .....	9
2.2.	Gemeenten .....	9
2.2.1.	Aanpak interview .....	9
2.2.2.	Vaststellingen: voorbereiding PCV .....	10
2.2.3.	Vaststellingen: verloop meeting PCV .....	10
2.2.4.	Conclusie .....	12
2.3.	AWV.....	12
2.3.1.	Agentschap Wegen en verkeer – de organisatie .....	12
2.3.2.	Aanpak .....	12
2.3.3.	Resultaten bevraging medewerkers AWV .....	13
2.3.4.	Vaststellingen: beleving van autonoom werken en eigen tijdsinvulling .....	14
2.3.5.	Vaststellingen: beleving van managementondersteuning.....	15
2.3.6.	Vaststellingen: beleving leren van elkaar en potentieel tot verbeteren in de organisatie.....	16
2.3.7.	Kritische noot .....	17
2.3.8.	Conclusie .....	17
3.	Proces Hoppinpunten .....	19
3.1.	Algemeen kader.....	19
3.2.	Doel .....	20
3.3.	Aanpak .....	20
3.4.	Procesanalyse.....	21
3.5.	Bijhorende documentstroom .....	21
3.6.	Vlaanderenbreed draagvlak .....	22
3.7.	Testcase .....	23
3.8.	Conclusie .....	23
3.9.	Uitdagingen gedurende het proces.....	26
4.	Proces PCV deel 1 – van melding tot consensus PCV.....	27
4.1.	Algemeen kader PCV .....	27

---

4.2.	Doel PCV.....	27
4.3.	Aanpak .....	28
4.4.	Procesanalyse.....	29
4.5.	Vaststellingen door onderzoeksteam .....	31
4.6.	Aanbevelingen vanuit onderzoeksteam .....	33
4.7.	Optimalisatie proces .....	36
4.8.	Conclusie .....	38
4.9.	Uitdagingen gedurende het proces.....	38
5.	Proces PCV deel 2 – van consensus PCV tot uitvoering.....	39
5.1.	Aanpak .....	39
5.2.	Procesanalyse.....	40
5.3.	Vaststellingen door onderzoeksteam .....	40
5.4.	Aanbevelingen vanuit het onderzoeksteam.....	42
5.5.	Optimalisatie proces .....	45
5.6.	Conclusie .....	46
6.	Besluit.....	48
7.	BIBLIOGRAFIE .....	49
8.	Bijlagen .....	50

# 1. Inleiding

---

## 1.1. Voorwoord

Verkeersveiligheid is een hekel punt in Vlaanderen. Bij de voorbereiding en uitvoering van verkeersveiligheidsprojecten, zoals veiligere oversteekplaatsen en fietspaden in schoolomgevingen, keren steevast dezelfde problemen terug: onvoldoende proactieve detectie en monitoring van verkeersonveilige punten; de negatieve impact van bureaucratische vertraging op de melding en opvolging van verkeersonveilige punten; en de ingewikkelde en remmende procedures en regelgeving die een snelle infrastructurele aanpassing in de weg staan. Samen met de (professionele) burger en in co-creatie met het Agentschap Wegen en Verkeer werken onderzoekers van Hogeschool PXL een proefproject uit om na te gaan welke aanpassingen aan deze voorbereidings- en uitvoeringsprocessen van infrastructuurwerken tijdwinst en/of een betere kwaliteit kunnen opleveren. De onderzoekers van Hogeschool PXL steunen hierbij op hun jarenlange expertise inzake Lean thinking. In het verleden hebben Lean methodologieën al de efficiëntie en financiële slagkracht van de Vlaamse bouwbedrijven vergroot (onder meer in het TETRA-project B4LEAN onder de auspiciën van het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen - VLAIO). Samen met de juiste stakeholders wordt in dit MIA-(mobiliteit innovatief aanpakken)project nagegaan hoe de opgesomde procesmatige belemmeringen aangepakt kunnen worden in verschillende deelprocessen: ‘van de melding van de burger tot de schop in de grond’.

## 1.2. Onderzoeksopzet en methodologie

De experimentele proeftuin MIA wordt gestructureerd rond de centrale onderzoeksvraag: *‘Welke bijsturingen aan het voorbereidings- en uitvoeringsproces van infrastructuurwerken leveren tijdwinst en/of kwaliteit(verbetering) op?’.*

Concreet streeft dit project hiermee vier strategische doelstellingen (SD) na:

- SD1. Lean engineering en Lean technieken aanleren aan leden van AWW (Agentschap Wegen en Verkeer)
- SD2. Analyse van procesbelemmeringen die aan de grondslag liggen van de traditionele valkuilen/knelpunten bij verkeersveiligheidsprojecten
- SD3. Optimalisaties ontwikkelen en uitwerken voor toekomstige verkeersveiligheidsprojecten
- SD4. Blauwdruk ontwikkelen van een procesmethodologie voor hervormingen van infrastructuurproblemen rond verkeersveiligheid in heel Vlaanderen

Door Hogeschool PXL wordt een team van infrastructuur, verkeers- en Lean experts op het project gezet. Dit subsidieproject, dat loopt van medio april 2021 tot midden september 2023 wordt door dit team uitgevoerd in vijf fases:

Fase 1: Kickstart door workshops Lean en bevraging stakeholders

Fase 2: Procesanalyse ‘van burger tot opmaak dossier’

Fase 3: Procesanalyse ‘van opmaak dossier tot uitvoering’

Fase 4: Ontwikkeling van draaiboek Design & Build/bouw-teams in een regelluwe pilot case

Fase 5: Ontwikkeling blauwdruk procesmethodologie voor toekomstige verkeersveiligheidsprojecten

Hieruit vloeien de volgende tastbare resultaten voort:

1. Analyse kwalitatieve bevraging respectievelijk aannemers, AWV en gemeenten
2. Procesmap Hoppinpunten met bijhorend analyserapport
3. Procesmap 'van burger tot opmaak dossier' met bijhorend analyserapport
4. Procesmap 'van burger tot PCV' met bijhorend analyserapport

Het eindrapport is dan ook ingedeeld volgens deze processen.

### **1.3. Theoretische achtergrond**

Lean is een filosofie, een denk- en handelswijze die een organisatie ondersteunt in zijn streven naar perfectie. Verspilling in het proces elimineren, het continu verbeteren van het proces, leren van fouten, en de klant en de werkvloer centraal stellen zijn principes die in deze filosofie voorop staan. Daarbij is respect voor mensen een belangrijk uitgangspunt bij Lean. Door als bedrijf continu te verbeteren, kan een organisatie succesvol zijn. 'Het is een reis zonder einde waarbij men elke dag weer op zoek gaat naar nieuwe verbeteringen en deze probeert door te voeren in de organisatie' aldus Dr Womack (Womack D. J., 2006).

Lean zijn is voor een organisatie nooit een doel op zich. Lean zijn kan een onderneming helpen om de bedrijfskundige doelen te behalen. Hiervoor bestaan tal van hulpmiddelen, Lean tools, die een organisatie kunnen ondersteunen om zich Lean eigen te maken (Williams N.S., 2012). Maar deze tools op zich toepassen is niet voldoende. Lean legt immers de nadruk op het leveren van een kwalitatief hoogwaardig product alsmede op het zijn van een lerende organisatie. Het verbeterproces, het primaire proces en het eindproduct hebben een duidelijke binding met elkaar, een goed proces leidt 'automatisch' tot een goed product. Een klant ervaart een duidelijke meerwaarde als het product daadwerkelijk transformeert naar het eindproduct (van Rij, 2012).

Lean is tevens een filosofie die zich richt op de lange termijn. Lean thinking veronderstelt een cultuur waar continu verbeteren een standaard is en waar mensen respect hebben voor elkaar (Liker J., 2011). In de literatuur zijn menig succes- en faalfactoren terug te vinden voor de implementatie van Lean. Leiderschap is een van de kritische succesfactoren tijdens de implementatiefase (Struiksma, 2009). Omdat leiderschap zeer complex is, wordt onderscheid gemaakt in het stimuleren en veiligheid bieden van de directie enerzijds en het faciliteren van de directie anderzijds. Deze beide aspecten van leiderschap zijn evenwaardig in het belang van een succesvolle Lean implementatie. Daarnaast is mensen eigenaar maken van het veranderproces een andere succesfactor die wordt beschreven door het internationale adviesbureau Booz & Company (Harshak A., 2010). Mensen verzetten zich immers tegen opgelegde veranderingen, maar niet tegen veranderingen die ze zelf bedenken (Struiksma H., 2009). Men maakt mensen eigenaar door ze te betrekken en te trainen. Liker benadrukt uitdrukkelijk dat mensen getraind moeten worden om uitzonderlijke resultaten te bereiken binnen de bedrijfsfilosofie (Liker J., 2011). Training in Lean denken en Lean tools is daarom van essentieel belang. De grootste verspilling is immers het niet gebruiken van de kennis en de kunde van mensen (Struiksma H., 2009). Wanneer het management tools ter beschikking stelt om Lean uit te rollen, moeten de medewerkers hierin ook getraind kunnen worden. Als dit niet gebeurt, zullen medewerkers de tool niet begrijpen en zal men deze vervolgens ook niet juist kunnen toepassen (van Rij, 2012). Hierbij aansluitend geldt dat er blijvend getraind moet worden. In een vroeg stadium van de implementatiefase worden mensen getraind, daarbij wordt aan de eerste succesfactor voldaan. Periodieke (her)training doet echter een ideaal leerproces ontstaan in de organisatie (Gort, 2012). Dit zorgt er immers voor dat de kennis en kunde actueel blijft. Wanneer geen periodieke training wordt opgezet, zal de kennis stagneren waardoor mensen zich niet verder ontwikkelen. Een andere succesfactor is tijd. Mensen hebben allereerst tijd nodig om aan het idee te wennen dat er op een andere manier gewerkt gaat worden. Vervolgens moeten medewerkers de tijd krijgen om de

persoonlijke werkwijze te wijzigen. Dit staat ook rechtstreeks in verband met het draagvlak dat nodig is bij een Lean implementatie (Derksen, 2012). Kiezen voor massale projecten of trachten een verandering door te voeren op grote schaal, werkt averechts bij de implementatie van Lean. Het ware succes van Lean ligt immers niet op korte termijn. Lean is een lange-termijnfilosofie, waarbij men in kleine stappen vooruitgang boekt. Zowel de theorie als de praktijk adviseert hier om te beginnen met de implementatie van één simpele tool. De basistool hierbij is value-stream mapping.

Faalfactoren kunnen ertoe leiden dat de implementatiefase niet verloopt zoals gehoopt. Faalfactoren zijn onder andere de manier waarop met weerstand wordt omgegaan in de organisatie. Weerstand wordt ervaren als iets negatiefs, veel leiders proberen dit daarom ook te doorbreken. Dit doorbreken van weerstand wil men bewerkstelligen door mensen taken op te leggen. Door mensen directief te benaderen gaan zij de verandering zien als een verplichting waardoor weerstand toeneemt. Dit lijkt in tegenspraak met de succesfactor om mensen eigenaar te maken van de verandering, maar dat is het niet. Iedereen betrekken bij de verandering kan men doen door medewerkers zelf te laten nadenken over de manier waarop men die verandering gaat doorvoeren (Struiksma H., 2009). Daarnaast is een veel gemaakte fout ook dat bedrijven Lean benaderen als enkel het toepassen van tools. Maar Lean denken gaat verder dan dat, Lean gaat om het bewerkstelligen van een cultuurverandering. Zonder het totaalplaatje vormen tools slechts op zichzelf staande gereedschappen waardoor de samenhang tussen de elementen niet duidelijk wordt (Williams N.S., 2012). Succesvol zijn met Lean kan ook alleen maar als medewerkers over de juiste competenties, houding en het gedrag beschikken en niet alleen over de juiste instrumenten. Lean is dus een filosofie en geen kunstje (Hendriks P., 2009).

Als onderneming moet men tevens erop gefocust zijn om activiteiten om te zetten in productiviteit. Zelfs kleine successen boeken zorgt voor een extra motivatie, wat de implementatie van Lean ten goede komt. Vervolgens geldt dat voor bedrijven waar geen aanpassing gedaan wordt in de stijl en structuur, medewerkers niet in staat zijn de Lean activiteiten om te zetten in efficiënter en verbeterd werken (Carlino A., 2005).

De principes van Lean denken staan voor efficiënt werken door meer structuur en visibiliteit in processen en op werkplekken, en dit vanuit de betrokkenheid van de mensen die in die werkplekken of die processen werkzaam zijn (Lim, 2008). Door mensen en partners te laten ontwikkelen voegt men waarde toe aan de organisatie. Maar je kunt geen marathon lopen met alléén dure schoenen: zonder aandacht voor de mens is Lean slechts een dure loopschoen voor iemand die wel kan hardlopen maar verder geen trainingsschema of ondersteuning heeft (Evelutie, 2011). Leiderschap speelt hierin een belangrijke rol en bepaalt in relatief grote mate het succes bij de implementatie van Lean. Door continu te verbeteren en te leren boekt men vooruitgang. Het is een nogal schoolse benadering, maar door te leren ontwikkelt zowel het bedrijf als het individu zich. Lean streeft ernaar om niet alleen van fouten te leren, maar ook te leren van dingen die goed gaan (Shook J., 2012). Het uitgangspunt is daarom dat gestructureerd en visueel werken leidt tot reductie van kosten en verspillingen en het tijdig opleveren aan klanten. Dit alles kan enkel maar bekomen worden door anders te werken, door processen en werkplekken te verbeteren in samenspraak met de medewerkers, mits hierbij voldoende ondersteuning voorzien is vanuit het management (Cano et al., 2015). Zowel theorie als praktijk zijn hierbij complex. Lean vergt niet alleen studie, maar ook motivatie en een bepaalde mentaliteit. Om Lean te implementeren is meer nodig dan het lezen van een boek of alléén het beschikken over een goede leider. Lean is ook meer dan het toepassen van Lean tools. Implementatie van Lean is daardoor een hele opgave, want het vraagt tijd, financiële investeringen en commitment van hoog tot laag in de organisatie.

## 2. Analyse en kwalitatieve bevraging aannemers, gemeenten en AWV

---

### 2.1. Aannemers

#### 2.1.1. Aanpak

Rechtstreeks in uitvoering zijn er dagelijks contacten tussen het Agentschap Wegen en Verkeer en de uitvoerder/aannemer van de infrastructuurwerkzaamheden. Tijdens deze formele en informele gesprekken wordt ook de kwaliteit van samenwerking besproken en geëvalueerd. De data hiervan is in vergadernotulen beschikbaar, maar dit onderzoek is niet volledig als we niet enkele van deze inzichten objectief zouden aftoetsen. In het najaar van 2021 werd daarom ingezet op een *tevredenheidsbevraging* bij de uitvoerders die binnen Limburg actief zijn en er samenwerken met AWV Limburg als partner in infrastructuurwerken. Aan hen werden 18 kort-antwoordvragen voorgelegd in het kader van ketensamenwerking en klanttevredenheid met betrekking tot hun samenwerking met AWV Limburg.

#### 2.1.2. Opzet bevraging

De bevraging werd opgemaakt in Google Forms en werd met tussenkomst van Embuild Limburg uitgestuurd naar 30 bedrijven. De mailing was gericht aan de zaakvoerders en/of directie van het bedrijf. De meeste bedrijven op de mailinglist zijn lid van VLAWEBO (Vlaamse aannemers van wegenwerken). Na 3 weken werd een reminder uitgestuurd via mail en werd gelijktijdig op de bestuursvergadering van VLAWEBO Limburg uitdrukkelijk de vraag gesteld de enquête in te vullen. Tijdens deze vergadering gaven 3 leden aan niet te zullen deelnemen daar zij geen werven samen met AWV uitvoeren. In totaal mochten we 7 antwoorden ontvangen. Dit resulteert in een responsgraad van 25.9%. Bij een populatie van 27 en een responsgraad van 25.9% wordt een foutmarge van 33% gerekend voor een 95% betrouwbaarheid van resultaten. Concreet betekent dit dat met 95% zekerheid gesteld kan worden dat 33% van de niet-respondenten potentieel een ander antwoord zouden geven op de vraag.

Zes van de zeven respondenten gaven aan bekend te zijn met *Lean* denken, waarvan twee uitdrukkelijk meegeven deze ervaring als positief te beschouwen is. Wat een *Lean* implementatie of *Lean* transformatie betreft, geven drie van de zeven respondenten aan reeds zelf met *Lean* aan de slag te zijn in hun bedrijf.

Klantwaarde en klanttevredenheid staan centraal bij een *Lean* transformatie van een organisatie. Weten wat de klant wil en waarvoor hij bereid is “te betalen” bepaalt mede de richting, visie en missie van een *Lean* organisatie. De antwoorden op de 18 kort-antwoordvragen werden voor het leesgemak overzichtelijk geclusterd in vier groepen:

1. Vaststellingen omtrent volledigheid en duidelijkheid van dossiers
2. Vaststellingen omtrent verwerking dossier
3. Vaststellingen omtrent samenwerken in uitvoering
4. Vaststellingen omtrent afhandeling dossier

We willen hier ook benadrukken dat wat in dit hoofdstuk aan bod komt een weergave is van de uitspraken die in hoofde van de bevrageden en in beperktheid van de bevraging geformuleerd werden.

### **2.1.3. Vaststellingen: volledigheid en duidelijkheid van dossier bij aanvraag**

Aannemers die wegenwerken wensen uit te voeren in opdracht van AWV bekomen een aanbestedingsbundel waarin de verwachtingen ten aanzien van uitvoering der werken gedefinieerd staan. Deze bundel bevat een bijzonder bestek met informatie over algemene en specifieke uitvoering, fasering en signalisatie en de meetstaat. Op de vraag "Hoe tevreden bent u over de volledigheid en duidelijkheid van het dossier bij aanvraag in deze verschillende facetten?" scoort AWV gemiddeld gezien over de ganse lijn 3,52 op 5, waarbij 1 staat voor ontevreden en 5 staat voor uiterst tevreden. Alle aannemers geven hierbij ook aan dat indien ze bepaalde vragen hebben omtrent het dossier, ze bij de medewerkers van AWV terecht kunnen en geholpen worden.

### **2.1.4. Vaststellingen: verwerking dossier**

Wat de gunning van dossiers betreft is de bevragede aannemer eveneens tevreden. Op de vraag "Hoe tevreden bent u over de afhandeling van uw offerte door AWV?" scoort het agentschap gemiddeld 3,9 op 5. Eén van de respondenten geeft aan: *"Tevreden, al vind ik dat bij een technische/elektronische fout die optreedt bij een elektronische indiening, deze nog moet kunnen worden rechtgezet."* De doorlooptijd tussen gunning en aanvang der werken scoort gemiddeld 3 op 5: *"Termijnen worden soms zeer kort gehouden, en zijn daarom soms zelfs een trigger om niet deel te nemen aan de aanbesteding"*. Maar hier moet opgemerkt worden dat waar het merendeel van de aannemers het op de gestelde vragen tamelijk eens zijn wat scoring betreft, er op deze vraag zeer uiteenlopend werd geantwoord. De variatie tussen de laagste en de hoogste score was groter dan bij andere vragen.

Daarnaast geven aannemers ook hier aan dat indien ze bepaalde vragen hebben omtrent het dossier, ze bij de medewerkers van AWV terecht kunnen en geholpen worden. *"AWV staat open voor alternatieve voorstellen of wijzigingen in planning en fasering mits deze goed gemotiveerd en onderbouwd zijn. Hoe eerder betrokken, hoe beter."* Wat reactiesnelheid betreft op vragen of bemerkingen scoort AWV trouwens gemiddeld 3,4 op 5.

### **2.1.5. Vaststellingen: samenwerken in uitvoering**

Ketensamenwerking met nevenaannemers zoals Fluvius, De Watergroep, team EW en andere nutsmaatschappijen scoort gemiddeld 3,1 op 5. De cijfers toegekend door de aannemers zijn haast allen gelijk. *"Nutsmaatschappijen zijn moeilijk beheersbaar, als de belangen in dezelfde richting liggen komt het meestal wel goed, is dit niet zo (budget en timing) dan dreigt het mis te lopen."* Een van de respondenten geeft als oorzaak hiervoor aan: *"De nutsmaatschappijen hebben een monopolie, wij zijn altijd ondergeschikt."* Maar ondanks een eerder moeilijkere samenwerking met nevenaannemers, zijn aannemers over het algemeen wel tevreden over de tussenkomst hierbij van AWV zelf.

In de rechtstreekse samenwerking met AWV wordt zelfs gemiddeld 3,7 op 5 gescoord. Als potentiële verbeterpunten worden hier wel de volgende zaken aangehaald: *"Uitvoeringstermijnen zijn dikwijls zeer krap waardoor in combinatie met wisselende weersomstandigheden de kwaliteit van uitvoering*



*in gevaar dreigt te komen. Door goede communicatie vooraf naar de eindgebruiker zal de eindgebruiker meer begrip hebben voor de hinder waardoor er meer termijn kan voorzien worden”, en “Kwaliteitseisen vanuit de praktijk opstellen zouden hinder en/of uitvoeringstermijn kunnen beperken.”*

### **2.1.6. Vaststellingen afhandeling dossier**

Wat de financiële afhandeling van een dossier betreft, scoort AWV over de ganse lijn 3,6 op 5. Deze score heeft betrekking op zowel de afhandeling van vorderingsstaten, de omgang met meerwerken en de terugbetaling van de waarborgen. Ten aanzien van afhandeling van voorlopige en definitieve oplevering scoort AWV 3,5 op 5. *“We ervaren geen noemenswaardige problemen, maar dit is uiteraard werfafhankelijk.”*

### **2.1.7. Conclusie**

Dit onderzoek gaf ons inzicht in klanttevredenheid en waarde voor de klant vanuit het standpunt van de aannemers. De bevroegde aannemers geven stuk voor stuk aan tevreden te zijn over AWV. Zowel op het vlak van volledigheid van dossier, verwerking van dossier als afhandeling van dossier wordt een cijfer tussen 3 en 4 op 5 gescoord. Wat de samenwerking in uitvoering betreft met AWV is men ook tevreden, hier wordt een score toegekend van 3,7 op 5. Enkel de samenwerking met de nevenaannemers verloopt soms minder vlot, dit is erg werfafhankelijk en scoort daardoor toch een 3,1 op 5.

Hoewel er dus nog werkpunten gedefinieerd worden, is men doorgaans zeer tevreden over de samenwerking met het Agentschap Wegen en Verkeer. Globaal gezien scoort het Agentschap een algemene tevredenheidsscore van 7,4 op 10, waarbij de mediaan ligt op 8. De respondenten verwoordden het zeer mooi: *“Het is prettig samenwerken met AWV”* en *“AWV is nu eenmaal een overheidsinstantie die zich aan regels dient te houden en kan daardoor de flexibiliteit die een privébedrijf heeft niet evenaren. Men zou wat meer vertrouwen mogen hebben in de aannemers, het is al moeilijk genoeg zo. Maar langs de andere kant weet ik ook dat er collega's zijn die elke fout van AWV zullen gebruiken om verrekeningen te kunnen verkrijgen. Het zal dus van beide kanten moeten komen.”*

*Lean* denken binnen een organisatie is een voortdurend gegeven, het vraagt om een levenslange adaptatie. Weten wat de wensen en eisen zijn van de klant, waarvoor de klant wil “betalen” of wat de communicatie tussen stakeholders kan bevorderen, is het beginpunt van een goede *Lean* samenwerking. Een tevredenheidsonderzoek na elk project is een must om als Agentschap Wegen en Verkeer optimaal te kunnen blijven functioneren.

## **2.2. Gemeenten**

### **2.2.1. Aanpak interview**

Tijdens de opmaak van dossiers (PCV voorbereiding) en in uitvoering (PCV uitvoering) zijn er dagelijks contacten tussen het Agentschap Wegen en Verkeer en de vertegenwoordigers van de lokale overheid. Gelijktijdig met het in kaart brengen van de processtappen PCV deel 1 bij het Agentschap zelf, werd daarom in het voorjaar van 2022 gestart met de afname van fysieke en online interviews. Op basis van een semigestructureerde interviewleidraad werden bevoegde mobiliteitsambtenaren bevroegd. Er werd gepolst naar zowel de ervaringen bij het voorbereidings- als bij het uitvoeringsproces en zowel naar zaken die goed lopen als naar zaken die frustraties opwekken. Er

werden meerdere gemeenten gecontacteerd. Slechts vier ambtenaren (Brugge, Herentals, Laakdal, Tessenderlo) waren bereid tijd vrij te maken voor een gesprek. Daarnaast werd ook contact opgenomen met de medewerkers van de Provincie Antwerpen, leden van het PCV-overleg. Ook zij wilden graag meewerken aan deze dataverzameling. De gespreksduur varieerde tussen de 1 à 2 uur, de gesprekken werden niet opgenomen maar telkens door een team van twee onderzoekers afgenomen waarbij één onderzoeker de lead nam in het gesprek en de andere onderzoeker de notities.

### **2.2.2. Vaststellingen: voorbereiding PCV**

De Provinciale Commissie Vergadering wordt door de gemeenten en steden beschouwd als dé manier om een snelle en pragmatische oplossing te bekomen voor verkeersveiligheidsproblemen, waarvoor weinig budget en beperkte capaciteit nodig is om het probleem aan te pakken. In ons beperkt onderzoek maakt enkel de gemeente Brugge gebruik van een sjabloon om de PCV-dossiers gestructureerd voor te bereiden. In de andere gemeenten gebeurt de melding in eerste instantie vaak via een traditionele brief of via direct contact met de districtchef van AWV. Alle gesproken gemeenten kennen wel een voorafgaand intern overlegmoment zodat er een duidelijk draagvlak binnen de gemeente bestaat om het verkeersprobleem aan te pakken.

Ondanks dat er niet steeds gewerkt wordt via een vast formulier, wordt het dossier wel door alle gemeenten vaak grondig voorbereid. Er worden heel wat tellingen georganiseerd en data verzameld via politiediensten, maar deze data wordt vaak niet gebruikt door AWV zelf. Tijdens de voorbereiding van het dossier intern door de medewerkers van AWV wordt veelal dezelfde data – maar van recentere datum - opnieuw verzameld, wat niet alleen dubbel werk met zich meebrengt maar soms ook voor verwarring zorgt. De gemiddelde doorlooptijd na communicatie of indiening door de gemeente van een potentieel verkeersprobleem varieert van 3 à 4 maanden tot 1,5 jaar.

### **2.2.3. Vaststellingen: verloop meeting PCV**

#### **➤ TOPS van het proces**

Het proces van een PCV-meeting verloopt vlotjes en heel wat zaken worden als positief ervaren, maar er zijn ook wel wat verzuchtingen te definiëren in dit proces. De positieve zaken worden door de respondenten vaak minder belicht, maar alle respondenten zijn het erover eens dat PCV een zeer waardevol instrument is om dossiers efficiënt en laagdrempelig af te handelen. De PCV-meeting verloopt vandaag online en ook dit wordt als zeer efficiënt ervaren, maar het gebrek aan mimiek maakt dat bedoelingen en reacties van medevergaders soms wel zeer moeilijk leesbaar zijn. Daarnaast wordt ook het feit dat de effectieve beslissing voor het verkeersprobleem valt tijdens de PCV-meeting zelf en dat gemeenten niet hoeven te wachten op het eindverslag om het eindoordeel te kennen als een meerwaarde gezien.

#### **➤ TIPS voor het proces**

Ondanks de aangename ervaringen met het proces PCV, zijn er toch nog een aantal potentiële verbeterpunten te benoemen. Uit de gesprekken blijkt ook dat deze *TIPS* breed gedragen worden, ze komen in haast elk gesprek op de een of andere manier aan bod.

Drie van de vier bevroegden geven bijvoorbeeld aan meer vooroverleg omtrent het dossier te wensen. Enerzijds halen de mobiliteitsambtenaren aan dat vooraf niet altijd duidelijk is of de juiste instanties gecontacteerd zijn alvorens de eindbeslissing PCV wordt geformuleerd.

Anderzijds haalt het provinciaal adviesorgaan aan dat het ook vooraf niet altijd duidelijk is of het

door hun schriftelijk geformuleerde advies wel wordt verwerkt in de eindbeslissing van PCV. Daarnaast bevatten dienstorders van het Vlaamse Gewest heel wat tegenstrijdigheden zodat het voor de stakeholders van de PCV-meeting ook vooraf niet altijd duidelijk is wat uiteindelijk te verwachten valt als oplossingsrichting voor een specifiek verkeersprobleem. AWW zou hierbij de opmaak van een dossier richting kunnen geven omtrent welke stakeholder het best advies geeft zodat niet naar elkaar gekeken moet worden inzake wie initiatief neemt. Een afvinklijst of kwaliteitscheck voor PCV die inzicht geeft in wie advies moet geven aan welk dossier zou hier een oplossing kunnen bieden. Anderzijds geldt dat naast het geven van advies het ook niet altijd even helder is waarom een bepaald dossier op PCV behandeld wordt. Zaken die vooraf volledig doorgesproken zijn met en in het bijzijn van alle instanties, zouden enkel ter formalisering naar PCV moeten. Vergaderen om te vergaderen is ook hier niet gewenst.

Daarnaast wordt de kleinschaligheid van PCV-dossiers ook als aangenaam ervaren. Men dient echter aandachtig te zijn dat “grote” verkeersproblemen niet onderverdeeld worden in kleinere behapbaardere agendapunten zodat zaken sneller en efficiënter worden afgewerkt. Mobiliteitsambtenaren geven aan dat door deze versnippering het totaalplaatje vaak zoek is en dat de impact van aaneensluitende kruispunten en probleemsituaties nu los van elkaar worden opgelost. Hierdoor spreken oplossingen inzake verkeersveiligheid elkaar soms tegen. Dit laatste is zonder meer niet wenselijk.

Een ander probleem waar gemeentelijke mobiliteitsambtenaren mee geconfronteerd worden is dat op PCV vaak conceptuele beslissingen worden genomen die nog ruimte laten voor verdere praktisch invulling. De uiteindelijke uitvoering nadien durft hierdoor wel eens af te wijken van het oorspronkelijke conceptuele idee. Omdat er na PCV bovendien geen formeel overleg meer plaatsvindt tussen AWW en alle stakeholders van het betrokken dossier (omtrent finaliseren van het definitief ontwerp bijvoorbeeld) worden de uitgewerkte oplossingen in de realiteit door de burger, de gemeente of andere stakeholders wel eens op frustratie onthaald. Hieraan verbonden wordt ook de vraag gesteld door de respondenten naar de inzet van AWW op evaluatie van een project. In elke startnota wordt (verplicht) vermeld dat bij oplevering van het project een evaluatie dient te worden uitgevoerd. Vandaag de dag gebeurt dit (niet of) nog te weinig in samenspraak met de stakeholders van het PCV-dossier. Dit maakt lessons learned en bijsturing naar aanleiding van gemaakte fouten in voorbereiding of uitvoering moeilijk. Twee of meerdere overlegmomenten om een dossier op PCV te agenderen en te finaliseren zou hier een oplossing kunnen bieden en wrevel kunnen vermijden of ten minste reduceren.

Structuur en communicatie binnen AWW vormt wel vaker een hekel punt bij de samenwerking in PCV dossiers. Gemeenten geven aan weinig tot geen proactieve communicatie te bekomen omtrent de voortgang van de door hen ingediende meldingen omtrent verkeersveiligheid. Ook na een beslissing op de PC-meeting wordt nog weinig feedback gegeven: welke uitvoeringstermijn wordt gehanteerd, wie wordt de contactpersoon uitvoering, is er budget, wanneer wordt een eerste overlegmoment ingepland met de uitvoerend aannemer, in hoeverre zal de uitvoering afwijken van het concept... AWW wordt ook verweten geen of te weinig initiatief te nemen om naar de burger te communiceren. Vanuit de gemeente wordt vaak wel beperkt gecommuniceerd, maar dan enkel naar omwonenden en op lokaal vlak en dus niet naar doorgaand verkeer. Meer publieke communicatie zowel tijdens als na afloop van de werken zou gewenst zijn, ook om negatieve reacties op sociale media en in de publieke media te vermijden. Dit laat niet alleen toe zichtbaar te maken waar belastinggelden naartoe gaan, maar door ook cijfermatig aan te tonen wat de impact van de veranderde verkeerssituatie is, kunnen frustraties en angsten bij burgers weggenomen worden of een wildgroei aan uiteenzettingen en verklaringen in de media worden vermeden.

## **2.2.4. Conclusie**

De gesprekken met de gemeentelijke mobiliteitsambtenaren geven ons inzicht in klanttevredenheid en waarde voor de klant vanuit dit specifieke standpunt. De geïnterviewden geven stuk voor stuk aan tevreden te zijn over de samenwerking met AWV omtrent het verloop van PCV-dossiers. Hoewel er nog heel wat werkpunten gedefinieerd worden, is men zowel over het proces als over de aanpak in het algemeen tevreden. De voornaamste pijnpunten die aangehaald worden zijn enerzijds de vele data die meerdere malen en door meerdere stakeholders verzameld wordt bij de opmaak van een dossier. Dit heeft namelijk een rechtstreekse impact op de doorlooptijd van het proces. Anderzijds dient men op te letten dat men geen versnippering naar kleinschalige werken in de hand werkt. De structuuropbouw en communicatiepolitiek van het Agentschap Wegen en Verkeer zelf wordt ook als zeer stug ervaren. Het grote AWV wordt benoemd als een ongenaakbare Black Box die weinig tot geen communicatie en betrokkenheid toelaat en die vanuit haar “machtspositie” naar best vermogen het Vlaamse infrastructuur beheer(s)t. Dit wordt hen door andere stakeholders niet altijd in dank wordt afgenomen.

## **2.3. AWV**

### **2.3.1. Agentschap Wegen en verkeer – de organisatie**

Het Agentschap Wegen en Verkeer streeft naar een veilige, vlotte en duurzame mobiliteit voor alle weggebruikers in Vlaanderen en werkt daarom elke dag aan een betere mobiliteit samen met verschillende partners. Om dit te verwezenlijken heeft AWV een gecombineerde organisatiestructuur. De territoriale wegenafdelingen zijn verantwoordelijk voor het ontwerp, de aanleg en de verbetering van wegen en bruggen maar ook voor de aanleg van bepaalde elektromechanische uitrustingen langs de gewestwegen (wegverlichting, verkeerslichten, laag- en hoogspanningsinstallaties, elektronische en inwendig verlichte verkeersborden...), de uitvoering van het mobiliteitsbeleid en de organisatie van het verkeer. Zij beheren de infrastructuur en leveren adviezen en vergunningen af aan, onder andere, nutsbedrijven. De centrale afdelingen daarentegen ondersteunen de werking van de territoriale afdelingen. Zij staan in voor Planning en Coördinatie, 'Verkeer, Wegsystemen en Telematica', Wegenbouwkunde en beheersen het Vlaams Verkeerscentrum.

### **2.3.2. Aanpak**

Tweejaarlijks krijgen medewerkers van AWV de kans om een tevredenheidsenquête in te vullen. Deze bevraging peilt naar het moreel, de vergoeding, werkomgeving en loopbaanontwikkeling bij de medewerkers. Specifiek in het kader van het project MIA is ook de mening van de medewerker omtrent andere aspecten van zijn job interessant; aspecten die betrekking hebben op Lean denken. Onze informele gesprekken met medewerkers en stakeholders inzake de processen van AWV hebben al enkele pijnpunten blootgelegd. Maar dit onderzoek is niet volledig als we deze inzichten niet zouden aftoetsen bij de mensen die dagdagelijks met de problematieken geconfronteerd worden. Niet alleen kunnen zij bestaande inzichten beter kaderen en verfijnen, maar ook verder aanvullen. Vandaar dat in het najaar van 2021 werd ingezet op *een Lean-bevraging* met in totaal 14 vragen. Inhoudelijk werd gepolst naar de gevoelsmatige beleving van tijdsbesteding, autonoom werken en managementondersteuning. Er was ruimte om frustraties en verzuchtingen aan te kaarten, maar ook

om aan te geven waarom medewerkers trots zijn bij AWV te mogen werken. De enquête bestond uit een combinatie van open-antwoord-vragen en meerkeuzevragen.

### 2.3.3. Resultaten bevraging medewerkers AWV

De bevraging werd opgemaakt in Google Forms en werd via een neutraal Gmail-adres uitgestuurd naar de medewerkers van het Agentschap Wegen en Verkeer – Vlaanderenbreed. Anonimiteit van dataverwerking werd verzekerd: er werden geen mailadressen bijgehouden van de respondenten, noch werden enige specifieke antwoorden gedeeld met medewerkers van AWV. De bevraging werd een eerste maal verstuurd begin september 2021. Na 10 kalenderdagen werd een reminder uitgestuurd. In totaal werden 31 antwoorden ontvangen. Dit resulteert in een responsgraad van 19%. Bij een populatie van 162 en een responsgraad van 19% wordt een foutmarge van 16% gerekend voor een 95% betrouwbaarheid van resultaten. Concreet betekent dit dat met 95% zekerheid kan gesteld worden dat 16% van de niet-respondenten potentieel een ander antwoord zouden geven op de vraag.

Er werd via de centrale dienst van het Agentschap Wegen en Verkeer een namen- en functielijst bekomen van 162 medewerkers. Deze 162 mensen zijn enerzijds verbonden aan de centrale diensten van AWV en anderzijds (voornamelijk) aan de territoriale afdelingen. Allen bekwamen ze de vragenlijst via mail. In de metadata werd eerst gevraagd naar het functieprofiel, het aantal jaar ervaring en de kennis, en vervolgens naar de bekendheid met de methode van Lean denken.

	vragen uitgestuurd naar	antwoorden ontvangen van	responsgraad
projectleider/manager	51	13	25,5
regiomanager	2	3	150,0
werfleider	50	5	10,0
districtchef	49	7	14,3
wegentoezichter	5		0,0
overige	5	3	60,0

De respondenten geven aan gemiddeld 12 jaar werkervaring te hebben bij het Agentschap, variërend tussen de 1 jaar en de 41 jaar. 7 van de respondenten gaven daarnaast aan bekend te zijn met Lean denken, waarvan 3 van hen deze ervaring als positief beschouwden. Wat een Lean implementatie of Lean transformatie betreft, verbaast 1 van de 7 respondenten die bekend zijn met Lean zich erover dat het Agentschap (nog) niet volgens de principes van Lean denken werkt en geeft 1 respondent aan dat een Lean implementatie niet evident zal zijn bij AWV.

De vragen werden opgesteld rond vier thema's:

1. Workload en zelfsturendheid
2. Transparantie
3. Coaching en sturing
4. Leerpotentieel in de organisatie

Vanuit deze thema's trachtten we inzichten te verwerven omtrent de onderzoeksvraag die de basis vormt voor deze bevraging:

*"In hoeverre zijn de basisbeginselen om een Lean implementatie mogelijk te maken bij het Agentschap Wegen en Verkeer aanwezig?"*

De basisprincipes van Lean denken staan voor efficiënt werken door meer structuur en visibiliteit in processen en op werkplekken te brengen, vanuit de betrokkenheid van de mensen die in deze werkplekken of die processen werkzaam zijn (Lim, 2008). Het uitgangspunt hierbij is dat gestructureerd en visueel werken leidt tot reductie van kosten en verspillingen en het tijdig opleveren aan klanten. Dit alles kan enkel maar bekomen worden door anders te werken, door processen en werkplekken te verbeteren in samenspraak met de medewerkers, mits hierbij voldoende ondersteuning voorzien is vanuit het management (Cano et al., 2015). Doorheen de bevraging werd daarom gepolst naar diverse hefbomen en drempels die een Lean transformatie van de organisatie kunnen bewerkstelligen. Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag werden 3 hypothesen vooropgesteld. Voor het leesgemak hebben we deze en de bijhorende resultaten overzichtelijk geclusterd in 3 hoofdstukken:

1. Vaststellingen omtrent beleving van autonoom werken en eigen tijdsinvulling
2. Vaststellingen omtrent beleving van managementondersteuning (transparantie en coaching)
3. Vaststellingen omtrent beleving leren van elkaar en potentieel tot verbeteren in de organisatie

We willen er wel de aandacht op vestigen dat wat in dit hoofdstuk aan bod komt een weergave is van de drempels en hefbomen die in hoofde van de bevrageden en in beperktheid van de bevraging geformuleerd werden. Dit zijn met andere woorden hun meningen en worden vanuit dit oogpunt neergeschreven. Dit neemt niet weg dat de bevrageden wel degelijk aangeven wat belangrijk is en daarom verdient het dus onze aandacht.

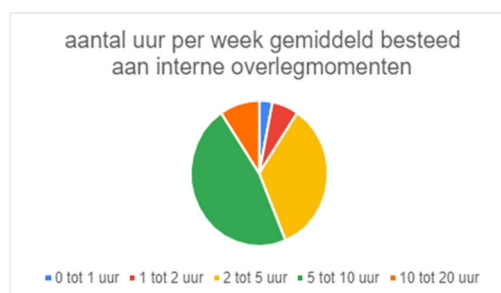
### **2.3.4. Vaststellingen: beleving van autonoom werken en eigen tijdsinvulling**

Wanneer drempels en hefbomen omtrent een Lean transformatie worden bestudeerd, wordt in eerste instantie de betrokkenheid van medewerkers naar voor geschoven (Shah and ward, 2007). Hiervoor werd volgende hypothese vooropgesteld:

*H1: Medewerkers van Agentschap Wegen en Verkeer beschikken over voldoende autonomie om hun takenpakket invulling te geven.*

Vragen 3-4-5-6-8-12 en 13 peilen naar de beleving van de medewerker ten aanzien van workload en de beschikking over zelfsturendheid en trachtten dus een antwoord te bieden op de vooropgestelde hypothese.

Uit de bevraging blijkt dat 7 op de 10 medewerkers aangeven geleefd te worden door het systeem. Concreet komt naar voor dat 3 keer op 10 aangegeven wordt dat de zelf opgemaakte planning aangehouden kan worden. Gemiddeld wordt tevens 5 tot 10 uur per week - of 12.5 tot 25% van de werktijd - besteed aan interne overlegmomenten, waarvan volgens de mediaan 70% een effectieve meerwaarde vormt voor de uitoefening van de job.



*Figuur 1: Gemiddeld aantal uur/week besteed aan interne overlegmomenten*



*Figuur 2: Percentage v.d. vergadertijd dat een meerwaarde vormt voor de medewerker*

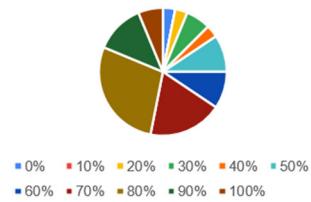
Dezelfde cijfers gelden voor externe overlegmomenten, samen dus goed voor 10 tot 20 uur per week of 25% tot 50% van de werktijd.

aantal uur per week gemiddeld besteed aan externe overlegmomenten



*Figuur 3: Gemiddeld aantal uren/week besteed aan externe overlegmomenten*

% van vergadertijd welke een meerwaarde vormt voor de medewerker



*Figuur 4: Percentage v.d. vergadertijd dat een meerwaarde vormt voor de medewerker*

Ondanks deze bemoedigende cijfers geeft 55% van de bevroagden toch aan structureel onderbemand te zijn, waardoor tijd voor verdieping ontbreekt en zaken te vaak te oppervlakkig afgewerkt dienen te worden. Een van de bevroagden geeft als potentiële oorzaak hiervan aan dat *“het takenpakket niet in functie van de opdracht is, er is teveel administratief werk voor technische medewerkers.”* Nochtans geeft 87% wel aan voldoende beslissingsbevoegdheid te hebben in functie van de aan hem of haar opgedragen taken. Een medewerker formuleert het als volgt: *“Er is voldoende autonomie met betrekking tot de inhoud van het dossier en de ontwerpen die er uitgewerkt worden, maar er is weinig of geen beslissingsbevoegdheid in de timingen hieromtrent (zoals wanneer komt het project op een GIP). Onze plannings zijn afhankelijk van de budgetten en daarop hebben wij geen vat. Daardoor verliezen we veel tijd aan dossiers die plots niet meer dringend zijn en moeten we snel snel een ander dossier voornemen dat plots wel belangrijk is.”* Daarnaast ervaart 43% van de medewerkers gerichte ondersteuning ten aanzien van planning en bijsturing van werkzaamheden vanuit het team en of de leidinggevende. Maar infrastructurele werken aan het Vlaamse wegennet zijn bijna altijd een race tegen de tijd, aldus één van de respondenten: *“Onrealistische plannings vormen eerder norm dan uitzondering, de planning in Enterprise 1 wordt aangepast naargelang het GIP, terwijl het eigenlijk eerder omgekeerd zou moeten zijn.”*

Als antwoord op de geformuleerde hypothese *“H1: Medewerkers van Agentschap Wegen en Verkeer beschikken over voldoende autonomie om hun takenpakket invulling te geven”* durven we daarom stellen dat de medewerker van AWV voldoende beslissingsbevoegdheid ervaart in functie van de aan hem of haar opgedragen taken, maar dat men ervaart structureel onderbemand te zijn om al deze taken grondig en tijdig af te werken.

### **2.3.5. Vaststellingen: beleving van managementondersteuning**

Naast drempels en hefbomen die rechtstreeks gelinkt kunnen worden aan medewerkersbetrokkenheid vormt managementondersteuning ook een belangrijk hangijzer (Ballard et al., 2007).

Hiervoor werd hypothese 2 vooropgesteld:

*H2: Medewerkers van Agentschap Wegen en Verkeer ervaren voldoende ondersteuning vanuit het management, de leidinggevende of collega's tijdens de uitvoering van hun job.*

Vragen 7-9 en 14 peilen naar het gevoel van coaching en sturing voor de medewerker en trachten dus een antwoord te bieden op de vooropgestelde hypothese.

Uit de antwoorden blijkt dat 65% van de bevroegden aangeeft veel ondersteuning te mogen ervaren binnen de eigen werkcel en 17% hiervan geeft uitdrukkelijk aan dit ook van de leidinggevende te bekomen. Dit is vanuit Lean denken een laag cijfer, maar biedt daardoor veel potentieel tot verbetering. Een respondent formuleert het als: *“Het management is de voeling met de werkvloer, maar ook met onze dossiers volledig kwijt. Er is totaal geen beleid, visie en dergelijke.”* *“AWV verdrinkt vaak in de regels en lijstjes. Technische profielen moeten zich kunnen bezig houden met het technische aspect, maar door de vele administratieve taken is dit vaak moeilijk.”* Hierin ligt zeker een taak weggelegd voor het management.

Ook eenduidigheid bij het management kan voor medewerkers een obstakel vormen. *“Er is te weinig beslissingsrecht op lager niveau, de verschillende leidinggevenden kijken ook niet steeds op eenzelfde manier naar een probleem, wat maakt dat de meningen vaak wel verschillen en je alzo moet bijsturen of niet weet of je met het standpunt van je eerste leidinggevende verder mag, of dat je dit moet aftoetsen bij diens leidinggevende. Direct naar de tweede leidinggevende doe je ook niet graag omdat je je eerste leidinggevende niet wenst te passeren. Wat maakt dat er soms besluiteloosheid is of geen duidelijkheid over het besluit is of het nu OK is of niet.”* Vooral juridisch wordt aangegeven dat er te weinig ondersteuning wordt ervaren. 60% meldt juridische obstructie te ondervinden bij de uitvoering van de dagelijkse taken ten gevolge van heersende procedures. *“Het is niet evident om door de regels het bos te zien. Een goede ondersteuning inzake juridische aspect is noodzakelijk.”* 59% geeft aan procedures, een checklist, dienstorders en dergelijke te gebruiken tijdens de technische uitvoering van de job, maar *“er zijn zeer weinig instructies die de functie inhoud van een districtschef beschrijven -> het ontbreken van dit soort instructies maakt dat er geen eerlijke maat van beoordeling kan zijn of je je job goed of slecht uitvoert.”* Ook een werfleider formuleert het als volgt: *“ik heb geen weet van een checklist die aangeeft wat mijn functie inhoud.”* Positief valt wel op te merken dat 80% tevreden is over de samenwerking met de (directe) collega's.

Als antwoord op de geformuleerde hypothese *“H2: Medewerkers van Agentschap Wegen en Verkeer ervaren voldoende ondersteuning vanuit het management, de leidinggevende of collega's tijdens de uitvoering van hun job”* durven we daarom stellen dat wat betreft coaching van de medewerker van AWV door zijn leidinggevende, maar ook wat betreft het samenwerken tussen medewerkers van AWV over werkcellen heen, er nog ruim potentieel is tot verbeteren. We willen hier graag wel duiden op een mogelijke relatie met hypothese 1, waarbij gesteld werd dat de medewerkers ervaren structureel onderbemand te zijn.

### **2.3.6. Vaststellingen: beleving leren van elkaar en potentieel tot verbeteren in de organisatie**

Hefbomen en drempels omtrent Lean denken zijn niet enkel terug te brengen tot medewerkers Betrokkenheid en Managementondersteuning. Een open organisatiecultuur waar leren van elkaar en continu verbeteren hoog in het vaandel worden gedragen vormen een essentiële hoeksteen tot een Lean transformatie (Alarcón et al., 2006).

Vanuit deze kritische succesfactor werd hypothese 3 vooropgesteld:

*H3: Binnen het Agentschap Wegen en Verkeer zijn ‘leren van elkaar’ en ‘continu verbeteren’ geen holle slogans maar in de praktijk uitgewerkte visies.*

Vragen 1-2-11 en 15 peilen naar de mogelijkheden tot gericht leren van elkaar en het gericht inzetten op de principes van continu verbeteren binnen de organisatie. Deze vragen trachtten dus een antwoord te bieden op de vooropgestelde hypothese.



Hier geeft slechts 32% van de bevroagden aan good practices en lessons learned te delen met elkaar. Een medewerker zegt: *“Dat gebeurt onvoldoende. Het evalueren staat nog in zijn kinderschoenen en de doorstroming van goede ervaringen en resultaten nog meer.”* 45% geeft zelfs aan dat er totaal geen kennis gedeeld wordt. *“Binnen de peiler onderhoud is dit nihil. Zeer spijtig want dit zou een grote meerwaarde zijn!”* Daarenboven vindt dit leren van elkaar weinig tot niet afdelingsoverschrijdend plaats: *“Binnen de cel heerst een goede sfeer, tussen de cellen onderling is dat vaak anders, er wordt nog heel veel op een eiland gewerkt. Met collega’s buiten de eigen TAW is er helemaal geen contact over technische aangelegenheden of uitwisseling van ervaringen.”*

Een rode draad doorheen Lean denken en tevens een voedingsbron voor verbeteren is het reduceren van verspillingen. Frustraties, verzuchtingen, remmingen en teleurstellingen vinden stuk voor stuk hun oorsprong in de 10 types van verspillingen die vanuit Lean denken geformuleerd worden: mura, muda en muri. Zaken zoals *“we mailen teveel omdat functieomschrijvingen te vaag zijn”*, *“er worden teveel veranderingen op korte tijd ingezet zodat niemand nog weet waaraan of waaraf”*, *“AWV is haar veerkracht kwijt door continue afslanking. Daarbij komt een groeiende afdeling 'ondersteunde dienst' die meestal extra taken uitvindt voor de teams die met projecten bezig zijn”*, *“meer en betere appreciatie vanwege de (directe) leidinggevende zou meer deugd doen”*, *“minder lijstjes moeten maken en bijhouden en meer administratieve ondersteuning krijgen zou leuk zijn. Technische profielen moeten zich kunnen bezig houden met het technische aspect, maar door de vele administratieve taken is dit vaak moeilijk”*... zijn maar enkele van de uitspraken die hierbij genoteerd werden. Ook uit onze informele gesprekken blijkt dat er heel wat pijnpunten zijn bij AWV, waarvan veranderingsmoetheid er ééntje is.

Als antwoord op de geformuleerde hypothese *“H3: Binnen AWV zijn ‘leren van elkaar’ en ‘continu verbeteren’ geen holle slogans maar in de praktijk uitgewerkte visies”* durven we daarom stellen dat dit weinig tot niet aan bod komt, noch gestimuleerd wordt. Er is mogelijk weinig tot geen inzicht waar in de bestaande processen verspillingen optreden en hoe deze best kunnen worden aangepakt. Er heerst schijnbaar wel een sterke drang binnen de organisatie naar verbeteren door digitalisering, maar zonder een gefundeerde en holistische visie hieromtrent loopt de organisatie het risico de bal mis te slaan en in een vicieuze cirkel van veranderingsmoetheid terecht te komen. Mensen willen dan immers niet meer veranderd worden, maar mensen willen wel nog steeds veranderen.

### **2.3.7. Kritische noot**

De responsgraad per functieprofiel varieert sterk. Enerzijds moet opgemerkt dat mogelijk de benaming opgegeven in de bekomen lijst van het Agentschap niet overeenstemt met de werkelijke functie van de respondenten, anderzijds valt wel op dat bepaalde functieprofielen mogelijk niet gereageerd hebben waardoor de resultaten van dit onderzoek niet geheel representatief zijn.

### **2.3.8. Conclusie**

Dit onderzoek gaf ons inzicht inzake drempels en hefbomen in Lean denken bij het Agentschap Wegen en Verkeer en gaf ons de mogelijkheid dieper te graven naar de potentie voor een toekomstige Lean transformatie van de organisatie. Het is duidelijk dat niet alles onder één noemer te vatten valt. Er zijn tal van kritische succesfactoren die een Lean implementatie en Lean transformatie kunnen beïnvloeden. Voor dit onderzoek hebben we ons beperkt tot:

- Inzichten met betrekking tot medewerkersparticipatie
- Inzichten met betrekking tot managementondersteuning
- Inzichten met betrekking tot Lean verspillingen in processen

Algemeen durven we stellen dat de medewerker van AWV voldoende betrokkenheid bij zijn of haar job en voldoende ondersteuning van het management ervaart, maar dat er voor beide zaken nog ruim voldoende potentieel is voor verbetering. Bij de expliciete vraag over wat hen trots maakt om voor een organisatie als AWV te werken, geven verschillende respondenten aan dat de aanpak van AWV-medewerkers in het streven naar een veilige, vlotte en duurzame mobiliteit voor alle weggebruikers in Vlaanderen op de eerste plaats staat. Jammer genoeg geeft 20% van de bevroegden wel aan helemaal niet trots te zijn. *“AWV maakt steeds minder verschil... we hebben geen eigenwaarde meer. Er loop m.i. quasi niks foutloos.”* Waardecreatie en reductie van verspillingen door dagelijks met elkaar na te denken en naar elkaar te luisteren met als doel de processen continu en blijvend te verbeteren vormen de essentie van Lean denken. Lean is geen project met een begin- en eindpunt, het is een bedrijfsfilosofie die nooit stopt omdat het altijd beter kan, maar binnen AWV komt dit nog te weinig aan bod.

Het Lean denken binnen een organisatie is een voortdurend gegeven, vraagt om een levenslange adaptatie en kan deels bewerkstelligd worden door het toepassen van Lean tools. Echter, Lean tools kennen en toepassen biedt geen garantie tot succes, er bestaat namelijk geen ‘one size fits all formule’. Lean tools moeten geënt worden op het DNA van een organisatie om een meerwaarde te vormen voor de organisatie in de weg naar een totale Lean transformatie. De keuze van de juiste Lean tool in functie van de noden en wensen van de organisatie is van cruciaal belang. De basistool binnen Lean denken is processen structureren met behulp van value stream management. Deze tool zal in een van de proeftuinen van het MIA-project uitgewerkt worden en zal mogelijk de eerste stap vormen naar een Lean transformatie van het Agentschap Wegen en Verkeer.

## 3. Proces Hoppinpunten

---

### 3.1. Algemeen kader

Een Hoppinpunt is een vervoersknooppunt waar verschillende vervoersmogelijkheden (deelsystemen) aangeboden worden en van waaruit reizigers met het meest geschikte vervoermiddel hun verplaatsing kunnen verderzetten. Een Hoppinpunt biedt ook parkeermogelijkheden voor personenwagens (ook voor personen met een beperking) en ruime fietsenstallingen (ook voor buitenmaatse fietsen). Echter, niet elk knooppunt waar een overstap van vervoermiddel A naar B mogelijk is kan een Hoppinpunt worden genoemd. Een Hoppin moet goed toegankelijk zijn voor alle gebruikers, met of zonder beperking, ongeacht leeftijd en omstandigheden. Daarnaast moet het de nodige infrastructuur aanbieden om data uit te wisselen en informatiedragers bieden die toegankelijk zijn voor iedereen, met of zonder visuele beperking. Een Hoppinpunt bevindt zich langs gemeentewegen of gewestwegen. De aanleg en het onderhoud van het Hoppinpunt langs de gewestwegen valt onder de bevoegdheid van de wegbeheerder, in Vlaanderen is dit het Agentschap Wegen en Verkeer.

Hoppinpunten vormen geen nieuw concept. Park-&-Ride parkings voor personenwagens of (brom)fietsen waar bus, tram of trein op aansluiten kunnen als Hoppinpunt beschouwd worden. Echter, de combinatie van deze overstapplaatsen tussen vervoersmiddelen met een aanbod voor (elektrische) deelfietsen en (elektrische) deelwagens en het streven naar meer geografische verspreiding van dit type overstapplaatsen maakt dat het Hoppin-gegeven nieuw leven is ingeblazen en de bestaande processen moeten herbekeken worden. Het Agentschap Wegen en Verkeer heeft een eerste versie van de 'Ontwerpwijzer Hoppinpunten' gepubliceerd. Deze Ontwerpwijzer helpt u bij de fysieke inrichting van een Hoppinpunt. Zodra de locatie en het inschalingsniveau bepaald zijn, levert de Ontwerpwijzer handvaten voor de concrete uitwerking ervan, maar de Ontwerpwijzer geeft geen indicatie over het achterliggend proces.

Een Hoppinpunt is herkenbaar door een eigen Hoppinhuisstijl. Deze huisstijl bevat richtlijnen die een visuele herkenbaarheid geven aan deze punten waardoor ze herkend worden door de gebruikers. Hoe deze huisstijl te gebruiken wordt omschreven in de Hoppinhuisstijlgids waar logo, kleuren, lettertypes... worden omschreven.

De selectie van de Hoppinpunten gebeurt door de VVR binnen het kader van het Regionaal Mobiliteitsplan. In Hoppin zit ook een luik deelmobiliteit vevat, gaande van deelfiets tot deelauto. Het departement MOW zet hiervoor de nodige contracten op de markt. De vergunningen voor deze deelmobiliteit valt onder AWW, zij leveren hiervoor de nodige vergunningen af. De aanleg van de Hoppinpunten ligt bij de Hoppinpunt-beheerder, afhankelijk van de locatie waar deze Hoppinpunten zich bevinden. Indien het Hoppinpunt zich bevindt op een kruising van N- en gemeentewegen, wordt een trekker aangeduid. De meerderheid van de Hoppinpunten bevindt zich langs de gemeentewegen en vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente.

Per Hoppinpunt wordt door het departement MOW een UVN, of Unieke Verantwoordingsnota, opgemaakt waarin duidelijkheid wordt gegeven omtrent de trekker en de high level invulling van het Hoppinpunt.

In dit kader analyseren we het vergunningsproces van de Hoppinpunten. Bij een eerste overleg met het pilotteam werd gestart vanuit een introductie-workshop omtrent Lean denken.

### **3.2. Doel**

De doelstelling van dit deelproject is om het proces, de werkwijze “stappenplan inplanting van een Hoppinpunt langs een gewestweg”, in kaart te brengen, transparant te beschrijven en Vlaanderenbreed uit te dragen. In tegenstelling tot het proces PCV betreft dit een nieuw proces. Er wordt vertrokken van bestaande vergunningsprocedures, maar de opmaak van een Hoppinpunt heeft zijn eigenheid, aangezien er voor de realisatie van één Hoppinpunt verscheidene vergunningen aangevraagd dienen te worden door verschillende contractanten. Het proces wordt vanuit consensus tussen alle betrokken stakeholders uitgewerkt zodat draagvlak ontstaat over de manier van werken en het gebruik van de bijhorende documentenstroom. Tevens wordt in de nieuw gedefinieerde werkwijze gestreefd naar regelluw en efficiënter werken, meer specifiek op vlak van het vergunningsproces. Deze aanpak past in een Lean cultuurverandering die wordt nagestreefd bij het Agentschap Wegen en Verkeer.

### **3.3. Aanpak**

#### ➤ **Pilotteam**

In samenspraak met het directieteam van het Agentschap Wegen en Verkeer werd een pilotteam samengesteld om bovenstaande doelstelling uit te werken. Het pilotteam bestaat enkel uit medewerkers van het Agentschap, maar is een mix van zowel centraal als territoriaal gebonden medewerkers en van zowel een administratief, management als uitvoerend niveau.

Anneleen De Smedt, beleidsadviseur-ingenieur stafdienst, heeft de trekkende rol van dit pilotteam op zich genomen.

- Anneleen De Smedt – beleidsadviseur-ingenieur stafdienst (trekker)
- Cindy Houben – sectiechef vergunningen en advies AWV Limburg
- Kelly Cleymans – districtschef AWV Vlaams-Brabant
- Lieven De Sadeleer – districtschef AWV Oost-Vlaanderen
- Peter De Nijs – wegentoezichter AWV West-Vlaanderen
- Sukran Ay – Medewerker vergunningen en advies AWV Limburg
- Yves De Beleyr – Verkeerskundige AWV VWT
- Wim Meermans – districtschef / regiomanager AWV Limburg
- Nils Van Brussel – districtschef AWV Vlaams-Brabant

#### ➤ **Introductie Lean werken**

Samen met dit pilotteam werd een leersessie Lean werken ingepland. Deze sessie van een halve dag vond plaats in Hasselt en voorzag een introductie in Lean: wat is Lean en waar komt Lean vandaan? Deze workshop deed de deelnemers aan den lijve ondervinden wat de impact is van Lean werken en onderstreepte de meerwaarde van inzetten op regelluwe, Lean processtappen in het Hoppin-proces en in het uitvoeren van de werkzaamheden bij het Agentschap Wegen en Verkeer in het algemeen.

### 3.4. Procesanalyse

Er werden verschillende werksessies ingepland waar het pilotteam aan deelnam. Tijdens deze sessies werden de verschillende deelprocessen van het Hoppinproces uitgetekend. Tevens werd de bijhorende documentenstroom vanuit een regelluw denkkader onder de loep genomen en werden de overlegmomenten ten aanzien van openstaande werkpunten voor verdere communicatie en sensibilisering ingepland.

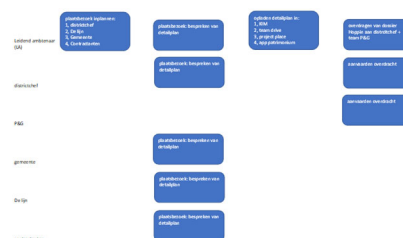
Deze werksessies werden ingepland op onderstaande data met het ganse pilotteam.

- 08/02/22 PXL Congress te Hasselt : introductie tot Lean (vm) – werksessie (nm)
- 14/03/22 VAC te Leuven : werksessie (ganse dag)
- 13/09/22 digitale meeting : werksessie (vm)
- 18/11/22 digitale meeting : werksessie (nm)
- 09/02/23 digitale meeting : werksessie (1u)
- 24/04/23 digitale meeting intern werkgroep (1u)

Het proces werd in twee delen opgesplitst. Eerst werd het proces “van UVN (unieke verantwoordingsnota) tot detailplan” uitgetekend, daarna het proces “van detailplan tot uitvoering”. Voor beide deelprocessen werd de optimale maar realistisch haalbare procesafloop uitgewerkt.



Figuur 5: Swimlane diagram – van UVN tot detailplan



Figuur 6: Swimlane diagram – van detailplan tot uitvoering

Als voorwaarde om deze optimale procesafloop te garanderen werd gesteld dat:

1. De unieke verantwoordingsnota en het technisch ontwerp voor elk Hoppinpunt in de applicatie KIM dient te worden opgeladen.
2. Externe contractanten voor het aanbieden van deelwagens en deelfietsen gekend moeten zijn.

Beide swimlane diagrammen kunnen ook geraadpleegd worden in de bijlage (bijlage 1).

### 3.5. Bijhorende documentenstroom

Regelluw werken is een absolute must bij het uitwerken van dit nieuwe proces. Hier wordt op twee manieren naar gestreefd: enerzijds geldt dat er geen nieuwe applicaties ontwikkeld mogen worden in het kader van Hoppin en anderzijds moet het aantal documenten nodig om dit proces te realiseren beperkt worden. Beide doelstellingen werden nagestreefd door het pilotteam.

Om intern bij AWV de communicatie te verzekeren naar alle stakeholders en om data te capteren werd gebruikgemaakt van bestaande applicaties zoals KIM, Projectplace en de app Patrimonium. Extern, echter, werd voor het aanvraagformulier voor een vergunning wel een nieuwe applicatie ontwikkeld, namelijk 'A&V'. De aanvrager - externe contractant van Hoppinfaciliteiten - zal op basis van een aantal specifieke en gerichte vragen via de app de juiste informatie bekomen omtrent de inrichting van zijn Hoppinpunt en de te volgen weg wat betreft de aanvraag voor een vergunning. Er dient dus geen administratieve capaciteit vrijgemaakt te worden bij het Agentschap om alle informatie door te geven (postbusfunctie). De applicatie werd specifiek ontwikkeld voor en in functie van de externen en om intern bij AWV de administratieve last te verminderen. Deze applicatie kadert daarmee wel in regelluw werken en wordt vooropgesteld om volledig operationeel te zijn begin november 2023. Als eigenaar van de applicatie wordt een intern AWV medewerker aangesteld, Kelly Cleymans, districtchef Vlaams-Brabant.

Om daarnaast de documentstroom met externen te beperken, wordt geopteerd om gebruik te maken van één (1) standaard vergunningsdocument dat zowel de algemene als bijzondere voorwaarden voor vergunning bevat. Samen met de checklist via de app A&V zal de volledige communicatie met AWV omtrent het Hoppinpunt en het afsluiten van het contract regelluw gevoerd kunnen worden. De vergunning zoals deze op het einde van het onderzoekstraject op tafel ligt is opgenomen in de app A&V.

Door de leden van het pilotteam werd het initiatief genomen om een handleiding te schrijven, genaamd "vergunning Hoppinpunten". Deze handleiding zorgt ervoor dat er Vlaanderenbreed op éénzelfde manier gewerkt wordt, van UVN tot uitvoering.

### **3.6. Vlaanderenbreed draagvlak**

De voorwaarden voor draagvlak van een proces zijn: processtappen en verantwoordelijkheden helder hebben. Wat moet wel en wat moet niet uitgevoerd worden in het proces moet duidelijk zijn, en hierover moet consensus binnen de groep aanwezig zijn. Tevens moet het transparant zijn wie verantwoordelijk is voor elke specifiek gedefinieerde stap, wie geïnformeerd moet worden over de stap of het resultaat van de stap en wie geconsulteerd moet worden. Bij de procesmapping van Hoppin wordt daarom per processtap elke stakeholder helder benoemd en wordt elke stap in detail uitgeschreven door het pilotteam.

Het proces uitschrijven door een multidisciplinair pilotteam verhoogt uiteraard het draagvlak. Maar daar elk lid van het pilotteam van dit onderzoek ook een achterban representeerde, werd de nieuwe manier van werken ook toegelicht aan de specifieke overlegorganen waarin de leden van het pilotteam vertegenwoordigd waren. Vanuit deze overlegorganen werden bemerkingen en/of suggesties om processtappen te herformuleren meegenomen in de definitieve uitwerking van het proces.

Eens finaal consensus over het proces bestond, werden interne stakeholders en/of geïnteresseerden van AWV uitgenodigd om kennis te maken met de Hoppin manier van werken via een informatieve webinar rond basisbereikbaarheid. Een opname van deze webinar, die plaatsvond op 16/05/2022, werd digitaal ter beschikking gesteld via interne communicatiekanalen. Het kennisplatform, onder basisbereikbaarheid, zal eveneens aangevuld worden met deze relevante info.

Alvorens finaal gestart kan worden met het uittesten van de afgesproken procedure, werd dit alles door de juridische dienst van AWV gescreend. Er rijst echter onduidelijkheid over de deelmobiliteit en over de bredere rol die De Lijn zal spelen. De vergunning en de handleiding werden uitgewerkt, maar waren eind juli 2023 nog niet afgerond aangezien deze nog aangepast worden i.f.v. de gewijzigde procedure. In het najaar van 2023 zal een finaal webinar rond basisbereikbaarheid, aangepast aan de gewijzigde procedure, gegeven worden.

### 3.7. Testcase

Door de centrale diensten van AWV werd een lijst opgemaakt van 1900 potentiële Hoppinpunten langs Vlaamse wegen. Na screening van de wegbeheerder blijken 600 punten hiervan zich te situeren langs gewestwegen en daarmee onder de bevoegdheid van het Agentschap Wegen en Verkeer te vallen. Van deze 600 punten werd de uitvoering van 60 punten ingepland tegen eind 2022, de zogenaamde Zes van 2022. In Limburg werd de uitwerking van de voorziene Hoppinpunten in 2022 toegewezen aan contractant Sweco, die zowel het projectmanagement als de uitvoering voor zijn rekening neemt.

Na het zomerreces in 2022 was voorzien dat de externe contractanten voor fietskluisen, deelfietsen en deelwagens bekend zouden zijn. Zodra dit het geval was, kon de testcase gestart worden. Echter, begin september bleek dat op de openbare aanbesteding voor de deelauto's geen inschrijvingen waren geregistreerd en de aanbesteding voor fietskluisen onvoldoende uitgewerkt was, waardoor ook het contracteren van externen voor de deelfietsen *on hold* werd gezet. Een nieuwe aanbestedingsprocedure diende te worden opgestart, de verwachting is dat na de gunning voor de nieuwe externe contracten de eerste Hoppinpunten met deelwagens en deelfietsen pas actief zullen zijn vanaf 2024.

### 3.8. Conclusie

De aanpak van het in kaart brengen, uitschrijven en breed uitdragen van een proces van infrastructurele hervormingen in kader van verkeersonveilige situaties is uit balans en niet langer aangepast aan de huidige flexibele en hands-on manier van werken. Zo is de aanpak van infrastructurele problemen vandaag nog steeds gericht op logge en onduidelijke processen en procedures, verouderde en aangepaste versie op aangepaste versie van dienstorders en een buitensporige documentstroom die door niemand echt beheerd wordt. Voortdurend sleutelen we aan de dienstorders, ontwikkelen we nieuwe applicaties die de digitalisering van het proces en het beheren van de documentstroom zouden moeten ondersteunen, maar de realiteit heeft deze manier van werken ingehaald. Dat is nefast voor het vertrouwen in het Agentschap Wegen en Verkeer.

Het wegbeheer moet focussen op de essentie. De weggebruiker moet zich op een veilige, vlotte en duurzame manier van punt A naar punt B kunnen verplaatsen in Vlaanderen. Hiervoor is een efficiëntere manier van werken nodig bij het Agentschap, zowel in voorbereiding, administratieve ondersteuning als in uitvoering. Dit vraagt om transparante processen, regelluwe documentstroom, digitale ondersteuning binnen bestaande kaders en draagvlak voor dit alles over territoriale afdelingen heen.

#### ➤ **Transparante processen**

Transparantie in processen levert heel wat voordelen op, zoals kostenverlaging, kortere doorlooptijd, betere kwaliteit van het eindresultaat, grotere klanttevredenheid en betere binding tussen klant en leverancier. Transparantie is de mate waarin een organisatie naar buiten toe inzicht geeft in hoe zij intern handelt. Traditioneel werken veel bedrijven als een *black box*; er wordt een input gegenereerd en enige tijd later komt er iets uit. De tijd daartussenin lijkt er voor buitenstaanders niets te gebeuren. Deze ondoorzichtigheid is veelal bewust gekozen als bescherming. Een bedrijf met een goed lopend proces wil immers niet dat concurrenten dat proces kopiëren. Maar erg klantvriendelijk is het niet. Klanten worden steeds mondiger en nemen geen genoegen meer met een gesloten 'black box' organisatie. Zij willen inzicht in de voortgang van hun order of verzoek, en bedrijven die daarin achterblijven, dreigen klanten kwijt te raken.

Dit alles speelt uiteraard minder voor het Agentschap Wegen en Verkeer, maar vanuit zijn sociale, maatschappelijke functie is het Agentschap uiteraard wel verplicht een zekere mate van transparantie na te streven. Vandaag de dag wordt transparantie gezien als een noodzakelijk kwaad. Vanuit onder andere politieke druk is AWV verplicht inzicht te geven in de bedrijfsvoering. Deze inzage in procesgegevens beperkt zich tot high level financiële resultaten en voortgangsrapportages, maar hoe de interne processen met de orders en verzoeken omgaan is niet of nauwelijks zichtbaar. Hierdoor kent ook elke territoriale afdeling vaak een eigen manier van werken om de verzoeken en orders te processen. Transparantie en uniformiteit in interne processen kan alleen overwonnen worden door openhartig informatie te delen. AWV dient te streven naar een niveau van transparantie waarbij ook de fouten die men maakt zichtbaar worden voor de buitenwereld. Dat lijkt onaantrekkelijk, maar het helpt wel om efficiënter te werken als fouten in een vroeg stadium ontdekt kunnen worden. En dit werkt dan weer het best wanneer de betrokken partijen elkaars belangen respecteren en ook een gezamenlijk belang hebben in het geheel.

Transparantie kan door het Agentschap nagestreefd worden vanuit duidelijke en helder geformuleerde taken en verantwoordelijkheden. Wie doet wat tegen wanneer dient stapsgewijs in kaart gebracht te worden en deze kennis dient gedeeld te worden Vlaanderenbreed. Per omschreven taak dienen correcte deadlines en einddoelen uitgesproken te worden. Dit impliceert niet alleen dat processen gedetailleerd omschreven moeten worden in onbetwistbare en afgebakende processtappen en procesverwachtingen, maar ook dat niet mis te verstane functieomschrijvingen die over alle territoriale afdelingen heen gelijkwaardig worden toegepast, bepaald moeten worden.

Het zetten van de stap naar een hoger niveau van transparantie vraagt een forse inspanning met zowel impact op de informatievoorziening als op de organisatie en haar medewerkers. Toch wegen de voordelen ruimschoots op tegen de investering.

#### ➤ **Regelluwe documentstroom**

De kern van regelluw werken is het vereenvoudigen van de regelgeving en de uitvoering om processen bij de wegbeheerder en zijn stakeholders vlotter en efficiënter te laten verlopen.

De uitgangspunten zijn:

- Het doel (veilig, vlot en duurzaam verkeer voor alle weggebruikers verzekeren) is belangrijker dan de regels
- Up-to-date en onderling overeenstemmende dienstorders
- Transparante procedures en duidelijk afgelijnde functieomschrijvingen
- Samenwerking en sturing op basis van vertrouwen met evaluatie/verantwoording achteraf
- Eenvoudige en begrijpbare documenten en sjablonen
- Onderhouden en doorzoekbaar kennisdelingsplatform
- Makkelijk hanteerbare en bevattelijke digitale ondersteuning
- Taalgebruik op niveau van de gebruiker
- Visuele ondersteuning waar mogelijk
- Uniformiteit en herkenbaarheid in administratieve opbouw

Het uitgangspunt van regelluw werken bij het Agentschap is transparantie en vertrouwen. De sturing van het proces is gebaseerd op principes in plaats van regels. Vooraf maken betrokkenen afspraken over de hoofdlijnen, hoofdtaken én over wederzijdse verwachtingen; verantwoording en/of evaluatie gebeurt achteraf en zo eenvoudig mogelijk. Er wordt gewerkt via een vast format. De dienstorders zijn hierbij ondersteunend, maar van die aard dat ze elkaar niet inhoudelijk tegenspreken zodat geen verwarring ontstaat. In een voortgangsdossier waarin de nodige – niet te veel en niet te weinig – data wordt gerapporteerd, houdt de proceseigenaar bij hoe het project zich ontwikkelt. Alle



stakeholders zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van de juiste informatie op het gewenste moment. Hierbij staat redelijkheid en billijkheid centraal. Algemene data moet terug te vinden zijn op één eenduidig kennisplatforms, wat vrij toegankelijk en makkelijk doorzoekbaar is.

De werkprocessen bij regelluwwerken bestaan uit het nodige aantal stappen, met enkele individuele én gezamenlijke stappen voor zowel de proceseigenaar als voor de andere stakeholders. Deze stappen worden op het gewenste detailniveau benoemd en in een taalgebruik dat aan het niveau van de gebruiker is aangepast. Visuele ondersteuning is hierbij de norm, beelden lezen immers makkelijker dan woorden en worden langer onthouden. Om succesvol regelluwwerken bij AWV moeten eerst een aantal randvoorwaarden goed geregeld zijn. Draagvlak bij alle betrokkenen (ook de mensen in de uitvoering) voor de nieuwe werkwijze is absoluut noodzakelijk. Betrek daarom iedere stakeholder zo vroeg mogelijk in het proces. Daarnaast moeten instrumenten inzetbaar zijn (beschikbaarheid en betrouwbaarheid) en dienen alle werkprocessen zo gedetailleerd mogelijk in kaart gebracht te worden. Ondersteun digitale kennisdeling en ontzorg medewerkers die regelluwwerken samenwerking vooropstellen. Het is van groot belang de regelluwwerken vooraf met alle partijen goed af te stemmen.

➤ **Digitale ondersteuning binnen bestaande kaders**

Een digitale transformatie vraagt om digitaal denken en handelen. Wil een duurzame digitale transformatie uitgebouwd worden, dan is een heldere langetermijnvisie en een strategie omtrent digitaal handelen noodzakelijk. Via bevestigingen en interviews moeten verwachtingen en behoeftes in kaart gebracht worden omtrent de digitale dienstverlening binnen AWV.

Digitale applicaties kunnen efficiënt werken absoluut ondersteunen, ook bij AWV. Maar applicaties hebben maar een meerwaarde als ze initieel degelijk ontwikkeld worden vanuit bestaande noden en wensen en nadien ook voldoende doorontwikkeld worden. Testfasen moeten worden ingepland bij de ontwikkeling van een nieuwe applicatie en moeten voldoende lang lopen alvorens de applicatie vrijgegeven wordt voor eenvormige implementatie. Daarnaast dienen voldoende financiële middelen beschikbaar gesteld te worden om na implementatie nog eventuele grootse wijzigingen aan te brengen. De langetermijnvisie moet erop geënt zijn dat enerzijds aanpassingen, integratie of upgrades van bestaande applicaties voorrang moeten krijgen op nieuw te ontwikkelen applicaties en dat anderzijds, indien toch nieuwe apps worden ingezet, de communicatie onderling en met bestaande apps volledig operationeel moet zijn alvorens een uitrol voorzien wordt binnen de organisatie.

➤ **Draagvlak over territoriale afdelingen heen**

Grote veranderingen binnen een organisatie treffen vaak veel verschillende mensen. Door draagvlak te creëren binnen een organisatie is het mogelijk om grote veranderingen door te voeren zonder dat mensen zich gepasseerd voelen of gaan klagen. Een gebrek aan draagvlak heeft impact op de efficiëntie van werken binnen een organisatie. Draagvlak is niet iets dat een organisatie constant nodig heeft of kan behouden, maar draagvlak is wel cruciaal bij een belangrijke beslissing of verandering. Mensen veranderen immers niet graag, zeker niet wanneer het ze persoonlijk aangaat. Een gedegen planning is hierbij cruciaal, net als proactief werken, duidelijke doelen stellen en kleine stapjes tegelijk nemen. Draagvlak kan gecreëerd worden op vijf verschillende manieren: informeren, meedenken, ondersteunen, onderhandelen en dwingen. Dwingen is echter de laatste optie. Men dient er vooral rekening mee te houden dat mensen tijd nodig hebben om te wennen aan nieuwe ideeën.

Daagvlak creëren bij het Agentschap kan door de belangrijkste sleutelpersonen te betrekken in een pilotteam. Consensus over doel en aanpak van de verandering binnen dit pilotteam vormt een goed startpunt. Echter, opschalen naar de bredere organisatie door meer collega's verantwoordelijk te maken voor het resultaat van het project zorgt voor meer draagvlak. De leden van het krachtige projectteam zijn de eerste ambassadeurs. Als de resultaten van het project positief zijn, volgt de rest vanzelf.

Deze vier vooropgestelde randvoorwaarden zorgen voor een efficiëntere manier van werken, zowel in voorbereiding, administratieve ondersteuning als in uitvoering. De randvoorwaarden vragen om transparante processen, regelluwe documentstroom, digitale ondersteuning binnen bestaande kaders en draagvlak voor dit alles over territoriale afdelingen heen. Deze hervorming focust daarom nadrukkelijk op een langetermijnvisie. Elke aanpassing of nieuwe maatregel moet gepaard gaan met de nodige overgangsmaatregelen en moet rekening houden met reeds legitiem opgebouwde belangen. Elke aanpassing zal resulteren in een stap in de richting van niet enkel een moderner werkend agentschap, maar ook een efficiëntere en slankere overheid ten dienste van de burger.

### **3.9. Uitdagingen gedurende het proces**

De werkgroep van de Hoppinpunten heeft de afgelopen periode uitstekend werk geleverd bij het toepassen van de Lean-methodiek op het vergunningsproces van de Hoppinpunten. Ze hebben zich onder leiding van Anneleen De Smedt intensief ingezet om een uniforme, vereenvoudigde werkwijze Vlaanderenbreed op te maken en te implementeren. De nieuwe app 'A&V', gebruik van KIM (app Knelpunten en Ingreep Management), een standaardvergunning én een handleiding voor de medewerkers van AWV werden allen geïnitieerd door de werkgroep, en vervolgens uitgewerkt, afgetoetst en geïmplementeerd.

Bovendien heeft de Lean-aanpak geleid tot een verbeterde interne samenwerking en een sterker gevoel van eigenaarschap bij de medewerkers die nu actief betrokken zijn bij het continu verbeteren van het proces. Ook bij de onduidelijkheden omtrent de deelsystemen werd de werking van deze werkgroep niet verstoord; dit heeft enkel gevolgen gehad voor de timing. De aanpassing van de handleiding wordt momenteel verder bijgestuurd zodat in het najaar van 2023 een webinar gegeven kan worden aan de betrokken medewerkers van AWV.

## 4. Proces PCV deel 1 – van melding tot consensus PCV

---

### 4.1. Algemeen kader PCV

De Provinciale Commissie Verkeersveiligheid (kortweg PCV) is een commissie die als doel heeft infrastructuur-gebonden maatregelen van beperkte budgettaire omvang (< 500.000,00 euro) voor de verbetering van de verkeersveiligheid en de verkeersafwikkeling op de Vlaamse gewestwegen te onderzoeken en te evalueren. De PCV werd in 1994 in het leven geroepen en focust op efficiënter en sneller inspelen op relatief snel op te lossen probleempunten. De commissie wordt territoriaal per provincie georganiseerd en wordt voorgezeten door het afdelingshoofd van de provinciale afdeling van het Agentschap Wegen en Verkeer (AWV). Deze vergadering komt op structurele wijze en op geregelde tijdstippen samen en bestaat naast medewerkers van AWV ook uit vertegenwoordigers van De Lijn, de politie, de betrokken lokale overheid, VIAS en MOW.

De PCV is bevoegd voor onder andere kleine aanpassingen van kruispunten ten voordele van fietsers, voetgangers of het openbaar vervoer, en eenvoudige wijzigingen in het wegbeeld zoals lokale middenbermen, asverschuivingen, uitstulpingen van voetpaden, wegversmallingen, verkeersplateaus... Ook zijn ze bevoegd voor de plaatsing van inwendig verlichte signalisatie of van individuele verkeerslichten of individueel verlichte voetgangersoversteekplaatsen, het aanbrengen van voorzieningen voor visueel gehandicapten en het plaatsen van verkeerssignalisatie met veranderlijke aanduidingen. Per territoriale afdeling wordt tijdens de periodieke PCV-meetings unaniem de beslissing genomen over de aanpak van het verkeersprobleem. Deze beslissing wordt bezorgd aan de verantwoordelijke teams binnen AWV voor uitvoering. In theorie heeft de PCV maximaal 2 maanden de tijd tussen de melding/aanvraag en de beslissing in een dossier. De uitvoering op het terrein kan afhankelijk van de maatregelen nog verschillende maanden in beslag nemen omdat men rekening moet houden met bestaande plannen.

### 4.2. Doel PCV

De doelstelling van dit project is om het regelluwe karakter van het proces PCV te verbeteren en de doorlooptijd van het proces te verkorten. Voor een gedetailleerde analyse en discussie splitsen we het proces op in twee fasen:

1. Proces van melding van de professionele burger tot aan consensus PCV
2. Proces van consensus PCV tot aanvang uitvoering

De verwachte duur van de eerste fase van het PCV-proces, van melding tot consensus, is volgens de AWV-website twee maanden. We streven ernaar deze termijn te handhaven. In samenwerking met het pilotteam wordt Vlaanderenbreed een *swimlane* of stroomdiagram uitgewerkt om in kaart te brengen wie welke verantwoordelijkheden heeft in een proces. Bovendien worden leersessies gepland om dit doel te realiseren. De finaal uitgewerkte procesoptimalisaties zullen door het pilotteam worden uitgedragen naar alle stakeholders van PCV en zullen in de praktijk worden ingezet in de “nieuwe” manier van werken.

Voor de tweede fase van het PCV-proces, van consensus tot start uitvoering, hanteren we dezelfde aanpak.

### 4.3. Aanpak

#### ➤ **Pilotteam**

Volgens de procedure wordt, als een infrastructuur-gebonden verkeersprobleem wordt vastgesteld, dit door één van de leden geagendeerd op de commissie. De PCV onderzoekt vervolgens alternatieve oplossingen vanuit de impact op de verkeersveiligheid, de impact op de verkeersleefbaarheid, de impact op de verkeersafwikkeling voor de verschillende verkeersdeelnemers en de effectiviteit en kostenefficiëntie. De AWV-medewerker verantwoordelijk voor de PCV-dossiers stelt een volledige bundel samen op basis van de noodzakelijke informatie: ongevallenanalyse, verkeerstellingen, schema's, foto's en criteriabeoordeling. Op basis van deze informatie bespreekt de commissie het dossier en wordt er bij voorkeur unaniem een beslissing genomen.

Procedure en praktijk van een procesafloop verschillen wel vaker van elkaar. Daarom wordt door het onderzoeksteam in eerste instantie de realiteit van het proces in kaart gebracht. Dit 'procesmappen' gebeurt in twee fasen. Eerst worden met elke territoriale afdeling apart één of meerdere online sessies ingepland om hun manier van werken te visualiseren. Daarna worden deze verschillende territoriale processen op elkaar gelegd en wordt één uniform proces uitgetekend door het gezamenlijke pilotteam. Dit finale proces wordt in meerdere fysieke vergaderingen, waarin alle territoriale afdelingen vertegenwoordigd zijn, bijgeschaafd en gescreend op uitvoerbare verbeteringen.

Het pilotteam bestaat uit onderstaande leden:

- Peter Martens – Verkeer en signalisatie AWV Antwerpen
- Jan Market – Regiomanager AWV Limburg
- Pieter-Jan Descheemaeker – Regiomanager AWV Antwerpen
- Bert Van Gaver – districtschef AWV Oost-Vlaanderen
- Wouter Dejaegher – ontwerper/werfleider AWV Antwerpen
- Jan Van Lokeren – Teamverantwoordelijke Verkeer & Signalisatie AWV Oost-Vlaanderen
- Katrien Martens – Expert Verkeer & Signalisatie AWV Limburg
- Paul Bossuyt – Teamverantwoordelijke Verkeer & Signalisatie AWV Vlaams-Brabant
- Judith Wouters – Regiomanager AWV Antwerpen
- Claudia Juvyns – Teamverantwoordelijke Verkeer & Signalisatie AWV Limburg
- Katelijn Van Oosterwijck – regiomanager AWV Antwerpen
- Hedwig Van Damme – specialist organisatiebeheersing AWV PCO
- Thomas de Saegher - Verkeer & Signalisatie AWV Vlaams-Brabant
- Ellen de Pauw (vanaf 04/10/22) – teamverantwoordelijke Verkeer & Signalisatie AWV Antwerpen

#### ➤ **Introductie LEAN werken**

Met dit pilotteam werden twee leersessies rond Lean werken ingepland. De eerste sessie werd georganiseerd in twee groepen, op 7/10/21 en 14/10/21. Deze sessie omvatte naast een introductie tot Lean ook het LEGO-spel waar de deelnemers aan den lijve ondervinden wat de impact is van Lean werken. Tijdens de sessie op 28/10/21 informeerden we de participanten over de basisconcepten en de belangrijkste methodologie van de swimlane-methode zodat de leden van het pilotteam bekend geraakten met de tools die hen helpen het proces PCV binnen AWV te analyseren en te optimaliseren.

#### 4.4. Procesanalyse

##### ➤ **Opmaak swimlane**

Op basis van de online gesprekken wordt het proces met behulp van de Lean swimlane-techniek in kaart gebracht. Een swimlane-diagram geeft de verschillende activiteiten die door verschillende stakeholders worden uitgevoerd visueel weer. Door een proces te zien als een verzameling van opeenvolgende interne activiteiten die stapsgewijs/sequentieel dan wel parallel uitgevoerd dienen te worden om een output te bereiken, kunnen uitdagingen worden geanalyseerd en verbeteringen gedefinieerd (Aldin & Cesare, 2011). Het bepalende kenmerk van de swimlane-diagram, kortweg swimlane genoemd, is dat elke stakeholder die betrokken is bij het proces wordt getoond in een aparte zwembaan (swimlane) en dat alle activiteiten van de stakeholders worden gepositioneerd binnen de respectievelijke zwembanen, welke horizontaal worden weergegeven. (Ramias & Rummler, 2009).

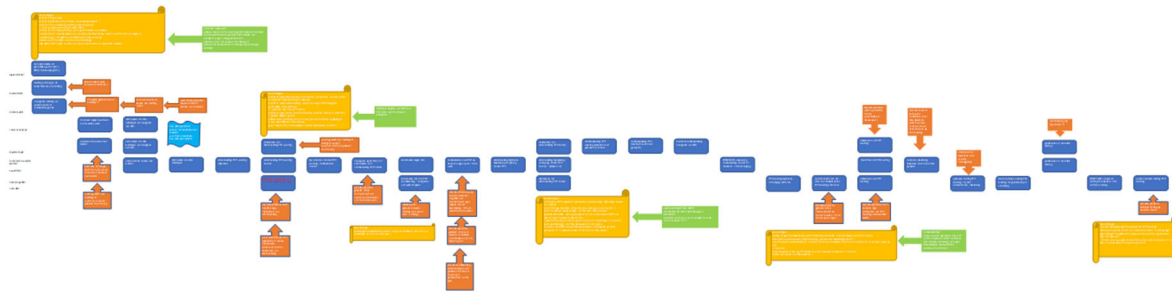
De gesprekken per territoriale afdeling voor de procesanalyse werden ingepland op onderstaande data:

- 18/11/21 digitale meeting : AWV Limburg
- 25/11/21 digitale meeting : AWV Antwerpen
- 09/12/21 digitale meeting : AWV West-Vlaanderen
- 04/01/22 digitale meeting : AWV Vlaams-Brabant
- 13/01/22 digitale meeting : AWV Oost-Vlaanderen
- 20/01/22 digitale meeting Limburg
- 01/02/22 digitale meeting Antwerpen
- 25/08/22 VAC Hasselt : AWV Limburg team EW

De verschillende territoriale swimlanes werden geüniformeerd tot één finale swimlane (cf. Figuur 7). Tijdens de eerste gezamenlijke leersessie ('leren van elkaar'-sessie) werd ruimte gegeven voor de uitwisseling van ervaringen, ideeën en werkwijzen. Tijdens de daaropvolgende leersessies werden met het pilotteam zowel ingrijpende verbeterpunten als quick wins gedefinieerd die de doorlooptijd van het proces en het regelluwe karakter van het proces ondersteunen. Quick wins zijn relatief simpele en op zichzelf staande veranderingen aan het proces die toch een duidelijke verbetering voor het proces betekenen.

Deze werksessies werden ingepland op onderstaande data met het pilotteam:

- 18/02/22 Ferraris Brussel
- 25/04/22 Ferraris Brussel
- 20/06/22 Ferraris Brussel
- 04/10/22 digitale meeting
- 02/12/22 digitale meeting



Figuur 7: Swimlane opgesteld n.a.v. de gesprekken per territoriale afdeling

### ➤ Lean procesanalyse

Lean denken ondersteunt het structureren van processen door reductie of eliminatie van verspilling. De Lean filosofie kent verschillende types van verspillingen die onder te verdelen zijn in *muda* (acht verliesposten), *muri* (overbelasting) en *mura* (variatie of onbalans). Hieronder worden alle soorten van verspilling kort besproken, wetende dat niet alle types even vaak voorkomen in processen. Door het onderzoeksteam werden op basis van de indeling in deze 10 types verspillingen nagegaan om zo te weten te komen waar de pijnpunten van het proces zich situeren.

#### A. VERLIESPOSTEN in PROCESSEN:

- 1) Wachten = doorlooptijd voor het proces waarin geen (waarde toevoegende) handelingen worden gesteld, omdat processtappen niet optimaal op elkaar aansluiten
- 2) Overbewerking = meer doen dan door het proces noodzakelijkerwijs wordt vereist omdat de verwachtingen te hoog gelegd worden
- 3) Voorraad = het extra beschikken over producten en/of informatie die niet noodzakelijk zijn om het proces vlot te laten verlopen. Vaak zorgt extra voorraad net voor verstoring in plaats van voor ontzorging
- 4) Transport = het verplaatsen of heen en weer gaan van zowel producten als informatie, meer dan voor een optimale werking van het proces nodig is
- 5) Defect = fouten in het resultaat van het proces; vaak treden deze op omdat processen niet voldoende doordacht ontworpen zijn. Processtappen die op zo een manier ontworpen zijn dat het resultaat van de stap afhankelijk is van de ervaring, vaardigheden en onverdeelde aandacht van een medewerker leiden onvermijdelijk tot defecten.
- 6) Overproductie = meer produceren/uitvoeren dan nodig of gevraagd om een optimaal resultaat te bekomen. Anders dan bij overbewerking gaat het hier eerder om kwantiteit dan kwaliteit.
- 7) Beweging = het verplaatsen van mensen, meer dan voor een optimale werking van het proces nodig is
- 8) Talent = niet de juiste mensen inzetten met kennis van zaken om de processtappen af te werken

#### B. ONBALANS in PROCESSEN:

- Variatie of onbalans = staat voor ongelijkheid in processen. Variatie op zich is niet negatief te noemen, maatwerk is vaak onontbeerlijk. Het wordt enkel een vorm van verspilling als variatie leidt tot kwaliteitsverlies.

#### C. OVERBELASTING in PROCESSEN:

- Overbelasting = staat voor onredelijk, onmogelijk, boven de verwachtingen, te moeilijk.

De Lean filosofie gaat ervan uit dat een organisatie moet streven naar flow: een proces zonder verstoringen. Concreet houdt dit in dat het streefdoel is om de verschillende types van verspillingen te reduceren of zelfs te elimineren. Maar het ene type verspilling werkt vaak het andere type in de hand. Het reduceren van de voorraad kan het wachten bijvoorbeeld in de hand werken, of het

uitvoeren van extra verplaatsingen of bewegingen. Een goede balans zoeken in het reduceren van de verschillende types van verspillingen is belangrijk. Te veel standaardisatie doet ook afbreuk aan het maatwerk dat enorm belangrijk is binnen PCV-dossiers.

#### **4.5. Vaststellingen door onderzoeksteam**

Als onderdeel van deze analyse wordt niet alleen nagegaan wat in het kader van Lean denken als verspillend wordt aanzien, maar wordt ook onderzocht wat als positief ervaren wordt en zeker behouden mag blijven.

Als positief punt valt alvast te vermelden dat er periodiek overlegd wordt over alle (hiërarchische) niveaus heen in dit proces. Zowel door het hogere managementkader als door de toezichters op de werven wordt tweemaandelijks, zeswekelijks of periodiek een overlegmoment over territoriale afdelingen heen ingepland. Vaak zijn deze overlegmomenten een vorm van eenrichtingscommunicatie, eerder informatie gericht en gestuurd vanuit een vaste agenda, in plaats van een ‘leren van elkaar sessie’, maar concreet betekent dit wel dat de omkadering aanwezig is. Daarnaast zijn er ook heel wat standaardformulieren in omloop, worden deadlines in heel wat afdelingen en door heel wat stakeholders echt wel gerespecteerd en werken de juiste mensen vaak aan de juiste dingen op het juiste moment. Helaas zijn deze praktijken niet uniform verspreid over de verschillende afdelingen heen en is leren van elkaar of te rade gaan bij elkaar/hulp vragen aan elkaar geen gangbare gewoonte, waardoor door elke afdeling en bij toepassing van haast elke quick win het warm water opnieuw wordt uitgevonden.

Op basis van de gesprekken met de stakeholders aan het proces PCV deel 1 wordt een analyse van individuele verspillingsindicatoren opgemaakt. De grootste frustratie die vandaag heerst bij de medewerkers van het Agentschap Wegen en Verkeer en de andere stakeholders aan het proces is **overbelasting**. Werknemers die te vaak of te lang moeten overwerken, te veel taken of te moeilijke taken in functie van hun vaardigheden moeten verrichten, raken overbelast. Typische oorzaken zijn vaak niet doordachte werkplekorganisaties, een gebrek aan correct gereedschap of de juiste tooling om de taken uit te voeren, een gebrek aan betrouwbare processen, onvoldoende training om zich bekwaam te voelen om de processtappen uit te voeren, overplanning of, ten slotte, te veel variatie in het takenpakket. Een van de kernprincipes van Lean denken is evenwel respect voor de mens, en een voortdurend gevoel van overbelasting doet hieraan afbreuk. Tijdens de gesprekken werden heel wat frustraties geuit die gelinkt zijn aan de Lean visie op overbelasting. Hieronder staat puntsgewijs (zonder toegekende rangorde) weergegeven waar overbelasting zichtbaar is in het proces:

- Functieomschrijvingen zijn niet bekend of niet beschikbaar waardoor niet transparant is wie welke verantwoordelijkheid opneemt. Er wordt gekeken naar elkaar om taken af te werken.
- Veel kennis gaat verloren. Er is een hoge mate van kennisdrain omwille van hoog verloop bij het Agentschap, wat een impact heeft op de doorlooptijd van het proces.
- Communicatie omtrent voortgang van het PCV-dossier naar externen (gemeenten of andere stakeholders) ontbreekt of wordt te weinig gevoerd omdat medewerkers hier niet de tijd voor vinden of omdat naar elkaar gekeken wordt wat betreft de verantwoordelijkheid hiervoor.
- Medewerkers hebben het gevoel geleefd te worden door hun agenda, omdat zij niet altijd zelf de planning ervan in handen hebben. Ze geven aan weinig tot geen kennis te hebben van persoonlijk timemanagement of passen dit niet of te weinig toe wat leidt tot:
  - weinig proactief handelen waardoor er achteraf dubbel werk is
  - algemeen gevoel van “brandjes blussen”, “achter zaken aanhollen”
  - zaken die door de mazen van het net glippen

- Er is weinig tot geen gevoel van teamhechtheid, enerzijds omwille van het hoog verloop (er beginnen te vaak nieuwe medewerkers op verschillende posities), maar anderzijds wordt dit ook niet ondersteunt vanuit het beleid. Teambuildingactiviteiten worden niet aangemoedigd.
- Medewerkers voelen zich veranderingsmoe omdat te vaak wijzigingen of innovaties worden opgestart maar niet diepgaand worden uitgewerkt of omdat deze nog voor ze echt geïmplementeerd worden door een nieuw systeem worden overgenomen. Daarnaast worden zaken vaak geïmplementeerd, maar onvoldoende of niet aangeleerd, niet opgevolgd en niet doorontwikkeld, wat frustraties veroorzaakt bij de medewerkers.
- Medewerkers hebben het gevoel weinig IT-ondersteuning te bekomen bij de dagelijkse werkzaamheden of bij implementatie van nieuwe apps. Er heerst een gevoel van te weinig financiering voor IT-ondersteuning en/of IT-ontwikkeling.
- Stakeholders geven aan dat meer publieke communicatie zowel tijdens als na afloop van de werken gewenst is. Meermaals worden negatieve reacties op sociale media en in de publieke media gepost, met een sneeuwbal effect tot gevolg. Deze reacties dienen best vermeden te worden. Het is door **positieve** communicatie dat men zichtbaar kan maken waar belastinggelden naartoe gaan. Bovendien kunnen frustraties en angsten bij burgers weggenomen worden door cijfermatig aan te tonen wat de impact van de veranderde verkeerssituatie is.

Naast **overbelasting** valt op dat ook **defecten** in het proces als een grote verspillingfactor ervaren worden. Opnieuw staat hieronder puntsgewijs (zonder toegekende rangorde) weergegeven waar defecten optreden in de procesafloop van de opmaak van een PCV-dossier deel 1:

- Door het dwingende karakter van de PCV-procedure (een dossier dient binnen de twee maanden geagendeerd) worden oplossingen voor verkeersonveilige problemen vaak slechts preliminair uitgewerkt, wat leidt tot meerdere interpretatiemogelijkheden van het voorgestelde. Het definitieve ontwerp en de finale uitvoering blijken dan niet overeen te stemmen met de gevolgde gedachtegang van eenieder, waardoor frustraties ontstaan over de finale uitgewerkte oplossing.
- Standaard geldt ook dat elke territoriale afdeling een eigen sjabloon volgt ter voorbereiding van de PCV-meeting. Volgens dit sjabloon wordt data verzameld. Ongeacht of deze data reeds door de melder ter beschikking wordt gesteld geldt dat voor elk dossier alle data opnieuw verzameld wordt volgens de procedure. Dit veroorzaakt dubbel werk, doet de doorlooptijd onnodig verlengen en leidt tot fouten in het proces.
- Standaard wordt geen vooroverleg (voor consensusmeeting) tussen de meldende partij en het Agentschap voorzien, waardoor soms oneindige discussies ontstaan tijdens de PCV-meeting of wat tot situaties leidt waarbij het Agentschap oplossingen uitwerkt die in de praktijk niet haalbaar of gewenst zijn.
- Standaard worden steeds dezelfde partijen aangeschreven om PCV-dossiers inhoudelijk te beoordelen. Door de variatie in dossierinhoud is het niet noodzakelijk dat elke partij feedback geeft. Hierdoor worden bepaalde voorstellen te vaak becommentarieerd (ook door niet rechtstreeks betrokkenen – want onrechtstreeks is iedereen weggebruiker) en andere voorstellen onvoldoende. Deze variatie leidt onvermijdelijk tot fouten of vergetelheden.
- Standaard wordt niet voor elk project een evaluatie na afloop uitgevoerd. Hoewel wel in elke startnota van het Agentschap staat vermeld dat een evaluatie dient plaats te vinden, blijkt dit in de praktijk een gemiste kans om de lessons learned per dossier op te nemen.

Verder blijkt uit de analyse dat **overproductie** in de vorm van niet onderling communicerende apps, of **wachten** op de verslaggeving van de consensusmeeting alvorens enige actie te ondernemen – wat



dan weer de doorlooptijd van de uitvoering beïnvloedt – als belastende verspillingsfactoren worden ervaren. Ook het niet juist inzetten van **talenten** omwille van politieke inmenging in het proces wordt gezien als een verspillingsfactor. **Variatie** in personeelsbezetting en functieprofielen over territoriale afdelingen heen wordt eveneens als verspillingsfactor beschouwd.

We moeten hierbij wel opmerken dat bovenstaande analyse gebaseerd is op persoonlijke uitingen van verzuchtingen en/of ervaringen van mensen. De beschreven problemen zijn daarom niet algemeen geldend of stemmen mogelijk ook niet altijd overeen met de harde werkelijkheid.

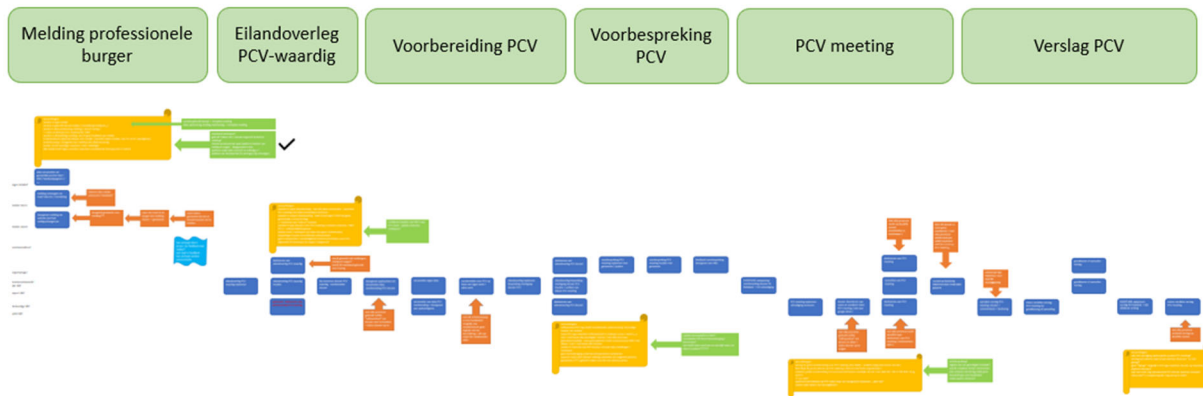
#### **4.6. Aanbevelingen vanuit onderzoekteam**

Potentieel kunnen heel wat van de problemen omtrent overbelasting en vermijden van defecten worden opgelost door in te zetten op het uitwerken van een RA(S)CI model, door teamwork en teambinding te bewerkstelligen, door persoonlijk timemanagement toe te passen, en tot slot door not-to-do lijstjes te maken en/of vaste teamdagen op kantoor te voorzien. Daarnaast kan structuur aanbrengen in het proces en transparantie in wie wat wanneer doet, net als meer transparante en doelgerichte communicatie, efficiëntie-verhogend werken. Ook meer afwisseling tussen warme en koude overdrachtsmomenten, en een vereenvoudiging van processtappen met een duidelijke verantwoordelijkheidsstructuur, zouden functies aantrekkelijker maken en postbusfuncties of functies waarbij de hoofdbezigheid bestaat uit 'to check' versus 'to do' attractiever maken.

Niet alle hierboven gemelde potentiële oplossingen om de Lean verspillingen te vermijden of te reduceren vallen binnen de scope van het pilotteam of binnen de scope van dit project. Lean denken start ook vanuit de aanpak van kleine problemen waarop de probleemoplosser zelf impact heeft en die binnen de eigen mogelijkheden van het team vallen. De doelstellingen van dit project legden de focus op:

- ✓ Inzetten op reggeluwwerken
- ✓ Inzetten op het ontwikkelen van een Lean cultuur/ Lean werken door standaardisatie
- ✓ Inzetten op reductie van frustratie en verzuchting bij de burger/klant met de focus op de professionele burger
- ✓ Inzetten op doorlooptijdverkorting van processen (in real time of door reductie van het aantal processtappen)
- ✓ Inzetten op reductie van herwerkloops reduceren en vereenvoudigen van processen

Aan de hand van de finale swimlane (cf. Figuur 8) duiden we de mogelijkheden tot de quick wins doorheen het proces van PCV deel 1. De swimlane kan onderverdeeld worden in opeenvolgende etappes. Per etappe worden de mogelijke quick wins besproken en de winsten die hieraan gekoppeld kunnen worden.



Figuur 8: Swimlane PCV deel 1 met mogelijke quick wins

### ➤ Melding professionele burger

Het kanaal waarlangs meldingen van professionele burgers binnenkomen varieert sterk: van een brief gericht aan het afdelingshoofd of een telefonisch gesprek met de districtschef tot een mail aan de regiomanager. Ook verstrekken zij enkel de essentiële informatie die nodig is om de melding te lokaliseren en te kaderen. Gesprekken met de professionele burger tonen aan dat zij over meer uitgebreide data beschikken. Om de variatie in communicatiekanalen te beperken, wordt één standaarddocument opgemaakt door het onderzoeksteam. Dit document garandeert ook dat de nodige, nuttige informatie wordt verstrekt. De meeste professionele burgers verzamelen wel data, maar delen deze niet met het Agentschap omdat ze niet weten dat dit ook voor het Agentschap nuttig is. Het delen van deze informatie kan tijdsbesparing opleveren in de “voorbereiding PCV”-fase.

Het pilotteam kiest voor de implementatie van één standaarddocument. Dit document wordt gebruikt voor de melding door de professionele burger, wordt dan herwerkt naar het voorbereidingsdocument dat eveneens als presentatie gebruikt wordt bij de PCV-meeting en vervolgens dient als verslaggeving ter kennisgeving van de beslissing PCV.

### ➤ Eilandoverleg PCV-waardig

Tijdens het eilandoverleg wordt bepaald of een melding geschikt is voor behandeling als PCV-dossier. Door de variërende aard van de binnenkomende melding is dit een uitdagende taak. Vaak is niet alle benodigde data voorhanden om een grondige beslissing te nemen. Met de invoering van het standaarddocument voor meldingen zijn professionele burgers zich meer bewust van welke informatie waardevol kan zijn voor het Agentschap. Dit resulteert in een meer complete dataverzameling bij de dossierbeoordeling.

De professionele burger, die initieel de melding heeft ingediend, wenst op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen. Wordt het dossier geaccepteerd voor PCV-behandeling? Leidt de melding niet tot aanpassingen of evolueert het juist naar een omvangrijker dossier dat een reguliere aanbestedingsprocedure vereist? Deze factoren beïnvloeden het vervolg en de tijdsduur van het proces aanzienlijk. Daarom wordt een feedbackmechanisme voorgesteld door het onderzoeksteam, om zo de communicatie met de professionele burger te optimaliseren.

Door het ontbreken van directe koppelingen tussen verschillende softwaretools moeten medewerkers handmatig data overzetten om een binnengekomen melding te registreren in de specifieke opvolgingssoftware die de territoriale afdeling van het Agentschap gebruikt. Vlaanderenbreed is er geen éénvormigheid in welke software men gebruikt voor deze opvolging.

Deze extra handmatige stap leidt tot dubbel werk en veroorzaakt frustratie onder de medewerkers van het Agentschap.

➤ **Voorbereiding PCV**

Het schetsontwerp is een essentieel deel van de presentatie van het dossier tijdens de PCV-meeting. De kwaliteit ervan varieert echter sterk, het is sterk afhankelijk van de persoon die verantwoordelijk is voor deze taak. Het schetsontwerp bepaalt of een onteigening nodig is voor de uitvoering van dit project en heeft bijgevolg consequenties voor de doorlooptijd van het project in voorbereidingsfase. De kwaliteit van het schetsontwerp is dus medebepalend voor de uitkomst van toekomstige PCV-besprekingen. Als het ontwerp geen rekening houdt met de normbreedtes of niet op schaal is getekend, kan het gebeuren dat de noodzaak tot onteigening pas aan het licht komt tijdens de uitvoeringsfase. Dit zou leiden tot een onverwachte, aanzienlijke vertraging van het project.

Niet elke provincie hanteert een afvinklijst bij het voorbereiden van een PCV-dossier. Wanneer territoriale afdelingen dit hulpmiddel niet gebruiken, kan het risico bestaan dat bepaalde gegevens niet worden opgezocht of dat bepaalde voorbereidende taken worden verwaarloosd. Het PCV-dossier, wat staat voor de bespreking rond dit dossier, vereist grondige voorbereiding om effectief en productief te zijn. Het ontbreken van cruciale informatie kan leiden tot vertragingen, misverstanden en mogelijk foute beslissingen. Het gebruik van zo'n lijst zorgt voor een gestructureerde en georganiseerde aanpak, waardoor eventuele hiaten in de voorbereiding eerder worden opgemerkt en aangepakt.

De PCV-app, ontworpen als softwaretool ter ondersteuning van de opvolging van PCV-dossiers, schiet tekort bij de huidige manier van werken. Hoewel deze tool in het leven is geroepen om processen te vergemakkelijken, blijkt in de praktijk dat het niet naadloos aansluit bij de behoeften van de gebruikers. Hierdoor worden ook andere softwaretools gebruikt die de hiaten van de PCV-app opvullen, maar dit zorgt voor een verscheidenheid aan tools. Nog problematischer is het feit dat deze tools niet met elkaar communiceren. Dit betekent dat gegevens niet moeiteloos tussen systemen kunnen worden overgedragen, wat resulteert in dubbel werk en het risico op inconsistentie en fouten. Bovendien is het zoeken naar historische gegevens binnen de PCV-app, zoals oude dossiers of data, niet gebruiksvriendelijk of niet mogelijk. Dit maakt het moeilijk om terug te kijken op eerder werk of beslissingen te baseren op oudere dossiers. Samenvattend kan gesteld worden dat, hoewel de PCV-app met goede bedoelingen geïnitieerd is, er aanzienlijke verbeteringen nodig zijn om deze tool effectief te maken in de hedendaagse werkomgeving.

De voorbereiding van een PCV-dossier vergt aanzienlijk veel tijd, wat onder andere te wijten is aan de afhankelijkheid van informatie afkomstig van externe bronnen. Cruciale data zoals verkeerstellingen, ongevalsgegevens en snelheidsmetingen zijn vaak noodzakelijk voor de volledigheid van het dossier. Echter, het verzamelen en verkrijgen van deze gegevens van externe partijen, zoals politie, leidt tot vertragingen in het voorbereidingsproces. Dit maakt het moeilijk om snel en efficiënt te werken, aangezien deze informatie essentieel is voor een grondige analyse van het dossier.

➤ **Voorbespreking PCV**

Binnen sommige territoriale afdelingen van het AWV vindt geen voorbespreking plaats van het PCV-dossier met de betrokken gemeenten. Hoewel deze stap wellicht als overbodig wordt gezien in bepaalde situaties, is het voor sommige dossiers essentieel. Een voorbespreking kan namelijk bijdragen aan het creëren van draagvlak voor de voorgestelde maatregelen of aanpassingen. Door vroegtijdige communicatie en samenwerking met de gemeenten wordt begrip en steun gegenereerd, wat cruciaal kan zijn voor de gedragen beslissing op de PCV-meeting van het dossier.

### ➤ **PCV meeting**

Het overleg kent niet altijd de juiste deelnemers. Hierdoor zitten vaak leden aan tafel zonder beslissingsbevoegdheid, wat maakt dat definitieve beslissingen over sommige dossier pas genomen kunnen worden na overleg met hun achterban.

Daarnaast is er een opvallend gebrek aan voorbereiding door de PCV-leden, ondanks het tijdig doorsturen van het PCV-dossier. Deze onvoldoende voorbereiding resulteert in een gebrek aan inzicht tijdens het PCV-overleg. Er is niet van iedereen advies nodig bij elk PCV-dossier. Door specifiek aan te geven wie wel en wie niet advies dient te geven, kan de voorbereidingsdruk voor PCV-leden verminderd worden.

Er is ook een tendens om dossiers op het PCV-overleg te brengen met als doel om draagvlak te verkrijgen. Dit resulteert in een overbelasting van de agenda. Mogelijk is het PCV-overleg niet het meest geschikte platform om enkel draagvlak voor dossiers te genereren.

Het ontbreken van voorbesprekingen met de professionele burger bij complexe dossiers vormt ook een struikelblok. Zonder deze stap is er vaak onvoldoende draagvlak gecreëerd, wat leidt tot herwerkloops in de procesflow.

### ➤ **Verslag PCV**

Na afloop van het PCV-overleg wordt het verslag van het PCV-dossier opgesteld. Na de opmaak van het verslag wordt het zorgvuldig nagelezen, gecontroleerd op juistheid, soms zelfs ondertekend door het afdelingshoofd en uiteindelijk wordt het verzonden naar de leden van het overleg. Tussen de territoriale afdelingen is er veel variatie in de manier van versturen van dit PCV verslag. Deze huidige, traditionele werkwijze is tijdrovend en zorgt voor een aanzienlijke vertraging van minimaal twee weken in het proces. Real-time verslaggeving zou een oplossing kunnen bieden. Door het verslag direct tijdens het overleg op te stellen, kunnen deelnemers onmiddellijk feedback geven en correcties aanbrengen. Dit zorgt voor een efficiëntere afhandeling van het PCV-verslag.

## **4.7. Optimalisatie proces**

De swimlane waar de quick wins aangeduid zijn werd iets vereenvoudigd om een goed overzicht te krijgen van de optimalisaties die het onderzoeksteam voorstelde en deze die weerhouden zijn door het pilotteam. Om het overzichtelijk te houden wordt er per etappe gewerkt:

- Melding professionele burger
- Eilandoverleg PCV-waardig
- Voorbereiding PCV
- Voorbespreking PCV
- PCV-meeting
- Verslag PCV

De etappes kunnen evenwel naast elkaar geplaatst worden om zo toch een volledig overzicht te krijgen. Per etappe worden drie swimlanes onder elkaar geplaatst:

- Oorspronkelijke swimlane - voor start project MIA
- Voorgestelde optimalisatie swimlane – voorgestelde optimalisaties vanuit onderzoeksteam
- Weerhouden optimalisatie swimlane – optimalisaties die weerhouden werden door pilotteam

We bespreken hieronder de belangrijkste optimalisaties en implementaties die doorgevoerd werden aan het proces:

➤ **Gebruik Google Forms voor de melding van de professionele burger**

Door deze aanpak wordt de meldingsmethode gestandaardiseerd en sluiten we variatie uit inzake het kanaal waarlangs de melding van de professionele burger binnenkomt. Deze vorm geeft de professionele burger ook heldere instructies over welke data te verstrekken (ongevalgegevens, tellingen en snelheidsgegevens). Het onderzoeksteam heeft de Google Forms opgezet, maar de ICT-dienst van AWV past deze verder aan voor implementatie. Er wordt geopteerd om te starten met een Google Forms die gedeeld wordt op het zakelijke gedeelte van de AWV-website. In een later stadium kan een meer beveiligd programma geschreven worden zodat ook een implementatie van Geoloket mogelijk is.

De ingevulde formulieren, gegenereerd door het invullen van de Google Forms, worden verstuurd naar het generieke mailadres van Verkeer & Signalisatie. De verzender ontvangt een automatisch antwoord met meldingsnummer van het ingevulde formulier. De aanvraag laten binnenkomen bij de juiste regiomanager is een uitdaging en wordt verder onderzocht door de ICT-dienst. In bepaalde territoriale afdelingen bestaat reeds een generiek mailadres voor de regiomanagers, maar niet overal.

De communicatie naar de regiomanagers verloopt via de intervisiegroep van de regiomanagers. Er wordt eveneens een nota voorbereid naar CVM van 9/11/23. De webpagina op de AWV-website met betrekking tot de PCV-dossiers wordt geüpdatet tegen eind 2023. In de kennishoek zal ook een bijsturing worden gedaan betreffende het verloop van het PCV-proces in het voorjaar van 2024. Volgens de planning opgesteld voor implementatie doorloopt het formulier momenteel een testfase. Er wordt een eventuele bijsturing voorzien voor de algemene implementatie die voorzien wordt tegen januari 2024.

Thomas Lieben en Veerle Schoutteet hebben alle relevante partijen (ICT, pilotteam, PCO, juridische dienst) samengebracht voor de implementatie van Google Forms. Jan Van Lokeren is aangewezen als proceseigenaar en beheerder van dit document na afloop van dit onderzoek.

➤ **Feedback aan de professionele burger over de beslissing of het dossier naar PCV gaat**

Het pilotteam overweegt deze stap bij specifieke dossiers, maar kiest ervoor deze niet standaard bij elk dossier te gebruiken om overbelasting te voorkomen.

➤ **Standaard voorbereidingsdocument PCV-meeting**

Het pilotteam koos ervoor geen automatische koppeling te maken tussen meldingen en de standaardtemplate voor de voorbereiding van een PCV-dossier. Daarom worden meldingen handmatig in deze template verwerkt. Deze standaardtemplate, dat fungeert als zowel een voorbereidingsdocument als een checklist, werd via Google Drive gedeeld met de pilotteamleden. Deze leden, afkomstig uit diverse territoriale afdelingen, staan in voor de distributie en implementatie ervan. Hoewel het bestandsformaat (Word of PowerPoint) niet consistent is in heel Vlaanderen, zijn de inhoud en lay-out dat wel. De template ondersteunt ook een heldere visuele presentatie tijdens PCV-meetings.

➤ **Voorbespreking PCV**

Een voorbespreking met de professionele burger na een dossier-voorbereiding is niet standaard voor elk dossier. Echter, bij complexe dossiers, waar een breed draagvlak essentieel is voor een besluit tijdens de PCV-meeting, wordt dit wel opgenomen. Dit vermindert de noodzaak tot revisies en bevordert de doorlooptijd van het dossier.

➤ **Vermelding van wie advies moet geven bij elk PCV-dossier**

Deze optimalisatie werd voorgesteld om de werkdruk van de leden van de PCV-meeting te verminderen, aangezien niet elk dossier een advies vereist van ieder lid. Door een duidelijke indicatie aan te brengen zou men leden kunnen motiveren om zich grondig voor te bereiden op de relevante dossiers binnen hun vakgebied. Echter, deze optimalisatie werd niet weerhouden door het pilootteam omdat het de werkbelasting bij het versturen van het dossier vergroot.

#### ➤ **Real-time verslaggeving**

Het samenstellen van een verslag na elke PCV-meeting is een tijdrovende klus. Echter, acties richting uitvoering (PCV deel 2 in dit onderzoek) starten pas zodra dit verslag is verstuurd. Een real-time verslag, waarbij opmerkingen en besluiten tijdens de meeting worden genoteerd, zou volstaan. Dit verslag is immers gebaseerd op het standaard voorbereidingsdocument van de PCV-meeting. Deze aanpassing is echter niet aangenomen omdat er geen medewerker per territoriale afdeling beschikbaar is met de juiste expertise voor deze taak. Dit ondanks dat zo'n aanpassing een doorlooptijdverkortung van twee weken tot wel twee maanden zou kunnen opleveren. Wel is besloten om het verslag niet meer te laten ondertekenen; een stap die in sommige territoriale afdelingen nog werd gevolgd maar niet in de AWV-procedure staat. Dit levert een tijds winst van enkele dagen op.

### **4.8. Conclusie**

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag wat de voornaamste knelpunten zijn die bij de voorbereiding van het PCV-dossier spelen en die betrekking hebben op de werking van de territoriale afdelingen van het Agentschap Wegen en Verkeer. Hiervoor werden gesprekken gevoerd met de verschillende territoriale afdelingen van het Agentschap, met lokale besturen en andere stakeholders. Daarna werd samen met een pilootteam van AWV één uniform proces in kaart gebracht. Een analyse van dit proces en de gesprekken toont aan dat Lean denken haast elk type verspilling voorkomt in de procesafloop 'van melding tot consensus PCV'. Vanuit de ambitie om het proces regelluwer te maken en de doorlooptijd te reduceren, kiest het onderzoeksteam ervoor in te zetten op het gebruik van één standaardformulier welke doorheen de volledige procesafloop kan worden vervolledigd, om zo enerzijds uniformiteit en standaardisatie over territoriale afdelingen heen te bevorderen en anderzijds defecten in het proces te vermijden. Door parallel een communicatieproces op te zetten, wordt bijgedragen aan de betrokkenheid en de geïnformeerdheid van de verschillende stakeholders en zo ook aan de Lean cultuur binnen AWV.

### **4.9. Uitdagingen gedurende het proces**

De werkgroep van PCV deel 1 stond voor aanzienlijke uitdagingen. Het huidige proces, dat per territoriale afdeling wordt toegepast, is weliswaar uniform in opzet, maar variaties in personeelsbezetting en eerdere herstructurerings hebben geleid tot gevoelens van overbelasting en veranderingsvermoeidheid onder medewerkers. Ondanks deze obstakels toont deze stap richting een 'Leaner' proces aan dat samenwerking over verschillende afdelingen heen mogelijk is, mits hiervoor voldoende tijd wordt vrijgemaakt. Het bieden van ruimte aan pilootteams om hun bevindingen en implementaties op AWV-niveau verder te ontwikkelen, verfijnen en verbeteren, kan de basis leggen voor verdere innovatie. De resultaten van pilootteam deel 2 kunnen dan dienen als katalysator voor het heroverwegen en optimaliseren van de aanpak van een PCV-dossier. Het is een kans om de opgedane 'Lean'-kennis actief toe te passen.

## 5. Proces PCV deel 2 – van consensus PCV tot uitvoering

---

### 5.1. Aanpak

#### ➤ **Pilotteam**

Op basis van de consensus in het PCV-overleg, zoals vastgelegd in het verslag, beginnen we met het ontwerpen. Dit kan variëren van een infrastructurele wijziging met of zonder VRI-aanpassingen tot een simpele wijziging van de wegmarkering.

De voorbereidingstijd varieert naargelang het soort aanpassing. Factoren die de tijd beïnvloeden zijn de noodzaak van een omgevingsvergunning, eventuele onteigening, de behoefte aan een V-plan-aanpassing en meer. Om dit grondig te begrijpen en om ervoor te zorgen dat alle processtappen naadloos op elkaar aansluiten, wordt het proces eerst gevisualiseerd per territoriale afdeling en betrokken actor. Net zoals bij het PCV-proces deel 1, wordt met behulp van swimlanes een alomvattend proces ontworpen in samenwerking met het pilotteam. Gedurende meerdere bijeenkomsten wordt dit proces beoordeeld op potentiële verbeterpunten.

Het pilotteam bestaat uit onderstaande leden :

- Pieter-Jan Descheemaeker – Regiomanager AWV Antwerpen
- Bert Van Gaver – Districtschef AWV Oost-Vlaanderen
- Paul Bossuyt – Teamverantwoordelijke Verkeer & Signalisatie AWV Vlaams-Brabant
- Thomas de Saegher - Verkeer & Signalisatie AWV Vlaams-Brabant
- Ellen de Pauw (vanaf 04/10/22) – Teamverantwoordelijke Verkeer & Signalisatie AWV Antwerpen
- Mieke Pappaert – Team exploitatie en onderhoud bij AWV
- Gert Ceunen – Districtschef AWV Limburg
- Peter Stulens – Regiomanager AWV Limburg
- Bart Rogolle – Districtschef AWV West-Vlaanderen
- Bart Vanderhaegen – districtschef AWV Oost-Vlaanderen
- Ilka Parmentier – werfleider AWV West-Vlaanderen
- Johan Dalins – Deskundige verkeersbeheer AWV
- Rudi Luyten – projectingenieur en teamverantwoordelijke AWV Team EW Limburg
- Tom Viaene – teamverantwoordelijke Verkeer & signalisatie AWV West-Vlaanderen

#### ➤ **Introductie Lean werken**

Eerst organiseerden we ook voor deze groep een initiatiesessie over Lean denken op 12/01/23 in Brussel. Tijdens deze sessie werden de principes van Lean denken toegelicht aan de nieuwe leden van het pilotteam. Op die manier zijn ook zij bekend met de tools die hen helpen het proces PCV binnen AWV te analyseren en de optimalisaties in kaart te brengen.

## 5.2. Procesanalyse

### ➤ Opmaak swimlane

Opmaak van de swimlane gebeurt voor PCV deel 2 volgens hetzelfde principe als bij PCV deel 1.

De gesprekken per territoriale afdeling en met alle belanghebbenden en stakeholders voor de procesanalyse werden ingepland op onderstaande data:

- 09/05/22 digitale meeting : AWV Antwerpen
- 09/05/22 digitale meeting : AWV West-Vlaanderen
- 19/05/22 digitale meeting : AWV Oost-Vlaanderen
- 23/05/22 digitale meeting : AWV Limburg
- 23/05/22 digitale meeting : AWV Vlaams-Brabant
- 25/08/22 VAC Hasselt : AWV Limburg Team EW
- 13/10/22 digitale meeting : AWV Antwerpen
- 13/10/22 digitale meeting : AWV West-Vlaanderen
- 20/10/22 digitale meeting : AWV Limburg V&S
- 16/02/23 digitale meeting : AWV Team VWT
- 09/03/23 digitale meeting : AWV Team OW
- 09/03/23 digitale meeting : AWV – applicatiebeheerder KIM
- 20/03/23 digitale meeting ; AWV Vlaams Brabant
- 20/03/23 digitale meeting : AWV Vlaams Brabant - investeringen

Ook in dit proces worden de swimlanes teruggebracht tot één finale swimlane tijdens de werksessies met het pilotteam. Hier is eveneens ruimte voor uitwisseling van ervaringen, ideeën en werkwijzen Vlaanderenbreed. Het pilotteam gaat in de werksessies aan de slag om verbeterpunten, quick wins die de doorlooptijd van het proces verkorten en het regelluwe karakter van het proces ondersteunen, te benoemen.

Deze werksessies werden ingepland op onderstaande data met het pilotteam:

- 12/01/23 Ferraris Brussel
- 23/03/23 Ferraris Brussel

### ➤ Lean procesanalyse

Deze procesanalyse verloopt op eenzelfde manier als bij het proces PCV deel 1.

## 5.3. Vaststellingen door onderzoeksteam

De analyse focust niet enkel op de verspillingen maar ook op de positieve ervaringen binnen dit proces. Hiervoor verwijzen we naar de algemene vaststellingen die verwoord werden bij proces PCV, deel 1. In het kort omschrijven we hieronder de verspillingsindicatoren die binnen dit proces benoemd werden:

- Overbelasting
  - De functieomschrijving is niet hetzelfde Vlaanderenbreed. Dit resulteert in variaties waarbij niet in elke TAW dezelfde processtappen door identieke functies worden afgehandeld. Na uitgebreid overleg hebben we echter een algemene high-level swimlane opgesteld.



- Het Agentschap kampt met een hoog personeelsverloop, wat leidt tot een aanzienlijke kennisdrain en het verlies van waardevolle expertise.
- Binnen de organisatie ervaren medewerkers een gevoel van constante druk en hebben ze het idee dat ze worden geëld in plaats van dat ze controle hebben over hun eigen taken en tijd. Dit wordt verergerd door het gebrek aan duidelijke tools en richtlijnen voor effectief individueel timemanagement. Velen voelen de behoefte aan betere ondersteuning om hun dagelijkse taken efficiënter en effectiever te beheren.
- Er is een merkbare afwezigheid van sterke teambanden onder de medewerkers. Dit wordt verder benadrukt door het gebrek aan initiatieven en aandacht voor teambuildingactiviteiten. Dergelijke activiteiten zijn essentieel om het teamgevoel te versterken, onderlinge relaties te verbeteren en samenwerking te bevorderen. Zonder deze focus missen teams de kans om hechter te worden en elkaar beter te begrijpen, wat op lange termijn de productiviteit en samenwerking kan beïnvloeden.
- Medewerkers zijn veranderingsmoe door de vele wijzigingen en reorganisaties van de afgelopen jaren binnen het Agentschap. Deze veranderingsmoeheid kan invloed hebben op hun motivatie, betrokkenheid en algemene tevredenheid op het werk.
- Medewerkers ervaren een gebrek aan IT-ondersteuning. Hoewel er een overvloed aan apps en IT-initiatieven is, lijken deze niet adequaat ontwikkeld om volledig te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van het personeel.
- Defecten
  - Risico's op herwerkloops door niet realistische PCV-beslissingen, vooral als de achtergrond van die besluiten (zoals bouwvergunningvereisten of de noodzaak voor onteigening) niet volledig wordt overwogen.
  - Daarnaast heerst er onzekerheid over de manier waarop een PCV-besluit moet worden toegepast. Zo heerst bijvoorbeeld de vraag of de standaardbreedtes altijd gebruikt moeten worden, zelfs als ze niet binnen de grenzen van het openbaar domein passen.
  - Een ander probleem is het wachten op de collegebeslissing door het niet aanwezig zijn van de juiste gemandateerde leden op het PCV-overleg.
  - Verder maakt men zich zorgen over sommige procedures; acties zoals het aanpassen of opstellen van een V-plan worden soms ingezet voordat het definitieve markeringsplan beschikbaar is. Echter, dat definitieve markeringsplan is essentieel om te garanderen dat het V-plan correct wordt opgesteld zonder het risico van herwerkingscycli. Het belang van deze stappen en hun volgorde is cruciaal voor de efficiëntie en nauwkeurigheid van het proces.
- Wachten
  - Binnen dit proces vormt het wachten op elkaar een aanzienlijk knelpunt. Tijdens de voorbereiding richting uitvoering worden informatie en input opgevraagd bij diverse teams en instanties, zoals voor de omgevingsvergunning, V-plan, markeringsplan en onteigening. Echter, na het versturen van de aanvraag is er vaak een periode van wachten zonder duidelijke communicatie over de verwachte beschikbaarheid van de resultaten. Hoewel niet alle informatie en input van AWV komen en AWV niet altijd controle heeft over de timing, zou voorafgaande interne communicatie over verwachte deadlines het proces kunnen stroomlijnen.

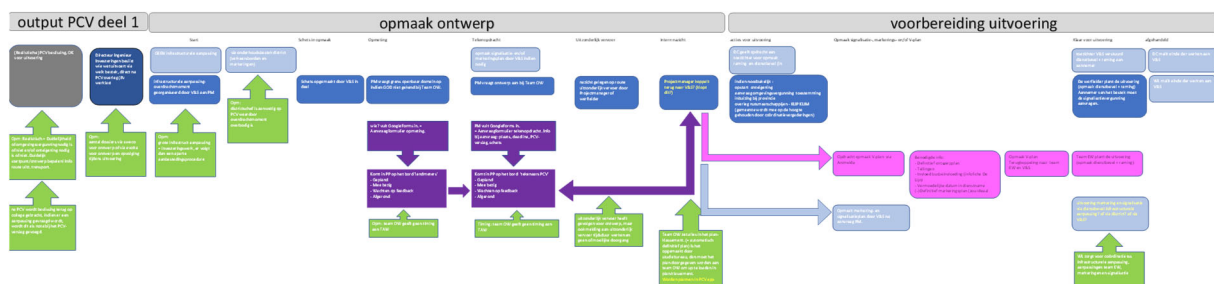
## 5.4. Aanbevelingen vanuit het onderzoeksteam

Op basis van de definitieve swimlane identificeren we potentiële quick wins binnen het proces van PCV deel 2. Deze swimlane kan worden opgesplitst in opeenvolgende fases (cf. Figuur 9). In elke fase worden de quick wins en de daaraan verbonden winsten uitgelicht. De fases die één voor één besproken worden zijn:

- Output PCV deel 1: deze documenten vormen de basis van proces PCV deel 2
- Opmaak ontwerp: per PCV-dossier wordt het voorontwerp van PCV deel 1 verder in detail uitgewerkt
- Voorbereiding uitvoering: de nodige stappen die nog gezet dienen te worden na definitief ontwerp en vooraleer de uitvoering van start kan gaan

De swimlane biedt diverse opties, gebaseerd op de componenten die in het project zijn opgenomen. Afhankelijk van het PCV-dossier kan het gaan om slechts één specifieke component of een combinatie daarvan. De drie voornaamste componenten waarmee rekening gehouden kan worden, zijn:

- Infrastructurele aanpassing
- V-plan
- Markeringen



Figuur 9: Swim lane PCV deel 2 met mogelijke quick wins

### ➤ Output PCV deel 1

#### **Realistische PCV-beslissing**

De resultaten van PCV deel 1, in het bijzonder het verslag van de PCV-vergadering dat de overeengekomen consensus helder weergeeft, zijn cruciaal voor een vlotte voortgang van PCV deel 2. Van de gemaakte besluiten wordt verwacht dat ze realistisch zijn. Dit betekent concreet dat het duidelijk moet zijn:

- Of de gekozen oplossing met of zonder onteigening moet worden gerealiseerd.
- Of er een omgevingsvergunning vereist is.
- Of de standaardbreedtes/normbreedtes moeten worden aangehouden, of dat er, afhankelijk van de beschikbare ruimte binnen het openbaar domein, hiervan mag worden afgeweken.

Het is vooral van belang om duidelijkheid te hebben over de eventuele noodzaak van onteigening. Deze informatie kan gebaseerd zijn op gegevens uit het Geoloket. De exacte afbakening van de grenzen van het openbaar domein kan in deel 2 van het PCV-proces verder onderzocht worden. Een onteigeningstraject kan leiden tot een langere doorlooptijd. Dit aspect dient in overweging genomen te worden bij het besluitvormingsproces: kiest men voor de gewenste aanpak met een mogelijke onteigening en bijbehorende langere doorlooptijd, of prefereert men een minder ingrijpende aanpassing die sneller te realiseren is zonder onteigening?

De kwaliteit van het schetsontwerp varieert aanzienlijk. In sommige territoriale afdelingen wordt het schetsontwerp samengesteld door een medewerker van V&S (team Veiligheid en Signalisatie), terwijl in andere afdelingen het team OW (team Ontwerp Weginfrastructuur) verantwoordelijk is voor de opmaak. De variatie in expertise van de tekenaars leidt ook tot verschillen in de kwaliteit van de schetsontwerpen.

### **Collegebeslissing**

Tijdens het proces van PCV deel 1 zijn de vereiste leden met het juiste beslissingsmandaat niet altijd aanwezig op de PCV-vergadering. Dit leidt ertoe dat sommige territoriale afdelingen in afwachting zijn van een besluit van het College van Burgemeester en Schepenen om verder te gaan. Deze afwezigheid van leden met het benodigde mandaat veroorzaakt een verlenging van de doorlooptijd. Het uitstellen van het proces tot er een besluit is van het College kan leiden tot politieke beïnvloeding of tegenstand, waardoor het proces gevoelig wordt voor externe invloeden.

#### ➤ **Opmaak ontwerp**

De aanvraag voor het opstellen van een ontwerp of voor het bepalen van de grenzen van het openbaar domein wordt ingediend via Google Forms. Deze formulieren genereren een kaart in Project Place. Voor het vaststellen van de grenzen komt deze kaart terecht op het bord van de landmeters en voor tekenopdrachten op het bord van PCV-tekenaars. Zodra een tekenaar of landmeter wordt toegewezen, verandert de status van de taak naar "gepland". Bij aanvang van de taak wijzigt de status naar "in uitvoering", en na voltooiing verandert dit naar "wachten op feedback" en uiteindelijk naar "afgerond". Hoewel bij de oorspronkelijke aanvraag een deadline wordt opgegeven door de aanvrager, biedt het volgsysteem in Project Place geen mogelijkheid om deze deadline te bewaken. Bovendien heeft het pilotteam aangegeven dat ze de mogelijkheid willen om routes voor uitzonderlijk vervoer aan te geven in het aanvraagformulier, omdat niet alle routes in het Geoloket zijn opgenomen.

Uit feedback van de territoriale afdelingen blijkt dat het te lang duurt voordat tekeningen en opmetingen van de grenzen openbaar domein zijn afgerond. Deze vertraging wordt veroorzaakt door een ontoereikende personeelsbezetting binnen deze dienst. Om dit personeelstekort aan te pakken, worden ook externe opdrachten uitgezet. De tekenaars in het team van 'Ontwerp Weginfrastructuur' (OW) ervaren constante werkdruk, en er zijn merkbare verschillen in hun opleidingsachtergrond en expertise. Ze hebben onvoldoende tijd om hun tekenwerkzaamheden binnen een aanvaardbare termijn af te ronden. Hierdoor is er weinig gelegenheid voor verbetering, zelfevaluatie en verdere opleiding. Het feit dat de tekenaars niet de gelegenheid krijgen om locatiebezoeken uit te voeren, wat zou kunnen bijdragen aan betere ontwerpen of reflectie op reeds uitgevoerde ontwerpen, wordt als een aanzienlijke tekortkoming gezien.

De tijd die nodig is voor het opmeten van grenzen van het openbaar domein wordt vaak als lang ervaren. Metingen worden per gemeente gedaan om reisafstanden te minimaliseren, maar dit beperkt de flexibiliteit ten aanzien van gestelde deadlines.

Het Team Ontwerp Weginfrastructuur is een recent gevormd centraal team, verantwoordelijk voor het ontwerpen van interne projecten. Het gebruik van Google Forms is hier onlangs geïmplementeerd. Tijdens sessies met het pilotteam bleek dat niet alle territoriale afdelingen hiermee vertrouwd waren. De teamleider benadrukte dat ze zich bewust zijn van de knelpunten en deze proberen aan te pakken binnen hun beschikbare middelen, zoals het stroomlijnen van aanvragen via Google Forms. Een voornaamste uitdaging is echter het beperkte aantal medewerkers, wat het moeilijk maakt om een goed getraind team te hebben dat taken tijdig kan voltooien.

Het team OW benadrukt dat PCV-verslagen en bijbehorende schetsen cruciaal zijn voor hun werk. Echter, deze variëren aanzienlijk in kwaliteit, afhankelijk van de TAW (territoriale afdeling), vooral wat betreft schetsontwerpen en randvoorwaarden zoals onteigening en normbreedtes.

Wanneer een ontwerp definitief is, wordt het opgenomen in het planklassement, een taak uitgevoerd door het team OW.

#### ➤ **Vorbereiding uitvoering**

Zodra het ontwerp is afgerond, vindt er een overdracht plaats van de dienst V&S naar het uitvoeringsteam. Wanneer het project een infrastructurele wijziging bevat, wordt de uitvoering begeleid door de werfleider, projectmanager of districtschef die hiervoor verantwoordelijk is. De manier waarop de uitvoering wordt opgevolgd, varieert per territoriale afdeling. In sommige TAW's is één medewerker belast met het monitoren van de PCV-dossiers tot aan de uitvoering. In andere afdelingen worden deze dossiers verdeeld onder meerdere medewerkers.

#### **Signalisatie- en markeringsplan**

De voorbereiding naar uitvoering verloopt vlot bij eenvoudige taken zoals markeringen. Maar voor grotere wijzigingen, zoals infrastructurele aanpassingen of wijzigingen aan het V-plan voor een VRI, zijn er meer overwegingen. Uit gesprekken en sessies met het pilotteam blijkt dat elk dossier uniek is. Hoewel we het proces grofweg in een swimlane kunnen weergeven, is het vaak wachten op de volgende stap. Voor procedures zoals onteigening of het aanvragen van een omgevingsvergunning is AWW niet de enige speler, waardoor controle beperkt is. Maar zaken als markerings- of signalisatieplannen vallen wel onder AWW, dus die hebben we gedetailleerder onderzocht.

Elke TAW hanteert verschillende methoden. Niet overal wordt een markeringsplan gemaakt voor elke markering of elk PCV-dossier. In sommige TAW's wordt het alleen voor investeringsprojecten opgemaakt. Er is variatie in hoe deze plannen worden aangepakt, maar uniformiteit in markeringen is essentieel voor een consistent straatbeeld in Vlaanderen. Hoewel sommige TAW's een aanvraag voor markeringsplannen verwachten na goedkeuring van het definitieve ontwerp, hebben ze de benodigde gegevens al in handen. Er is geen reden om te wachten met de uitwerking totdat een aanvraag is ontvangen.

#### **V-plan**

De aanvraag voor het opstellen van een V-plan, oftewel de regeling voor verkeerslichten, loopt via Animelda. Dit systeem registreert de aanvragen en creëert een bijbehorend ticket in Project Place voor verdere afhandeling. Binnen Animelda kan men de voortgang van het dossier volgen, zoals 'in opmaak', 'uitgevoerd' of 'stopgezet'. Animelda functioneert vergelijkbaar met Google Forms, waardoor overwogen om het te vervangen door Google Forms een optie kan zijn. Dit zou aansluiten bij de aanpak van het team OW. Na afronding van het V-plan wordt het definitieve document gearchiveerd door het team VWT (team Verkeer Wegsystemen en Telematica) in het planklassement.

Voor het opstellen van een V-plan heeft de V-planner zowel het markeringsplan, met name de positie van de stopstreep, als het ontwerpplan nodig. Aangezien het markeringsplan vaak nog in opmaak is, bestaat er een risico op dubbel werk. Team VWT staat onder druk, voornamelijk vanwege een tekort aan geschikte medewerkers. Van de oorspronkelijke 8 V-planners zijn er nu nog maar 5 actief. Hierdoor is de primaire focus verschoven naar het opstellen van de V-plannen en blijft er weinig ruimte over voor ondersteuning van de TAW's in dit traject. Om de werklast te verlichten, is het raadzaam het markerings- en ontwerpplan direct mee te zenden bij de aanvraag van een V-plan.

#### ➤ **ICT**

Voor het laatste pilotteam hadden we een verkennend onlinegesprek over KIM met applicatiebeheerder Michelle Geenen. In de laatste werksessie met het pilotteam hebben we ook besproken hoe de nieuwe KIM-applicatie de huidige, weinig gebruikte PCV-app kan vervangen; het

gebruik varieert namelijk van TAW tot TAW. Op dit moment dient de PCV-app voornamelijk voor het vastleggen van informatie zoals verslagen en plannen. Maar welke functies moet KIM bevatten? En wat zijn de verwachtingen ervan? Terwijl sommige TAW's Project Place gebruiken voor het PCV-dossierbeheer, geven anderen de voorkeur aan Excel. Er is een duidelijke behoefte aan een uniforme applicatie die ook kan communiceren met andere ICT-tools.

Vanwege de veelheid aan apps en tools wil AWV deze inefficiëntie aanpakken. Daarom wordt KIM voorgesteld als vervanger van de PCV-app. KIM heeft namelijk een koppeling met BOD en WERF, waardoor alle informatie op één plek beschikbaar zal zijn. De specifieke functies en de exacte vormgeving van KIM voor PCV-dossierbeheer, evenals de benodigde rapportage, zullen verder worden verkend in gebruikerssessies gepland voor het najaar van 2023. Een belangrijk aandachtspunt dat al is aangekaart, is de mogelijkheid om binnen KIM externe adviezen in te winnen en bepaalde documenten beschikbaar te maken. Dit is momenteel niet mogelijk en verdient nader onderzoek.

## **5.5. Optimalisatie proces**

Het onderzoeks- en pilotteam hebben verschillende optimalisaties voorgesteld om processen te verbeteren. Om deze inzichtelijk te maken, is een vereenvoudigde swimlane ontwikkeld waarin de quick wins zijn gemarkeerd. Hierdoor krijgt men een helder beeld van de voorgestelde verbeteringen. Deze verbeteringen zijn voor de duidelijkheid georganiseerd per fase. In tegenstelling tot het eerste deel van de PCV, is er geen aparte swimlane gemaakt voor geselecteerde optimalisaties. Hoewel de optimalisaties worden ondersteund door het pilotteam deel 2, zijn ze nog niet gevalideerd door andere betrokken partijen, zoals het pilotteam deel 1.

### **➤ Output PCV deel 1**

#### ***Realistische PCV-beslissing***

In het kader van een vervolg op het MIA-project is het aanbevolen om de pilotteams PCV deel 1 en deel 2 samen te voegen tot één gecentraliseerde werkgroep. Dit bevordert een open discussie, waarin feedback uit deel 2 op het proces van deel 1 zonder belemmeringen kan worden gedeeld. Het is essentieel dat er een overkoepelende leider of 'trekker' is die, met mandaat van de directie, de autoriteit heeft om beslissingen te nemen.

Vanuit PCV deel 1 wordt de volgende output geanticipeerd:

1. Een kwalitatief en grondig uitgewerkt schetsontwerp.
2. Vaststelling of er een onteigeningsprocedure nodig is, gebaseerd op de grenzen zoals aangegeven in het Geoloket.
3. Bepalen of de standaardnormen voor breedtes moeten worden gehandhaafd of dat er ruimte is voor aanpassingen.
4. Besluit of er een omgevingsvergunning vereist is.

Het belangrijkste doel van deze consolidatie is om zowel efficiëntie als effectiviteit binnen het proces te verhogen en om duidelijke en consistente resultaten te waarborgen. Het hebben van een bevoegde leider garandeert dat beslissingen tijdig worden genomen en dat het project gestroomlijnd blijft.

#### ***Collegebeslissing***

Om te voorkomen dat er na de PCV nog niet-gevalideerde wijzigingen worden doorgevoerd, wordt deze optie geschrapt.

### ➤ **Opmaak ontwerp**

Het verhogen van de bezettingsgraad van het team OW is cruciaal. Een optimale bezettingsgraad zorgt voor een vlottere doorstroming van werkzaamheden en kan de doorlooptijd van projecten aanzienlijk verkorten. Het is daarom belangrijk om naar manieren te zoeken om deze bezettingsgraad te verbeteren, bijvoorbeeld door het aantrekken van nieuw talent of het herverdelen van taken.

Ten slotte is het noodzakelijk om binnen het team OW ruimte te creëren voor zowel opleiding als zelfreflectie van de medewerkers, met name de tekenaars. Opleiding is niet alleen belangrijk voor het bijbrengen van nieuwe vaardigheden en kennis, maar ook om medewerkers up-to-date te houden over de nieuwste technologieën en methodes. Zelfreflectie, aan de andere kant, stelt medewerkers in staat om hun werk kritisch te evalueren, van hun ervaringen te leren en hun benadering van taken voortdurend te verbeteren. Dit draagt niet alleen bij aan de persoonlijke groei van de medewerker, maar verbetert ook de kwaliteit en efficiëntie van hun werk.

Het is essentieel bij een ontwerp te letten op het nazicht van uitzonderlijk vervoer om de functionaliteit te garanderen. Een suggestie is om een specifiek veld in de Google Forms van de aanvraag toe te voegen, zodat dit aspect niet over het hoofd wordt gezien.

### ➤ **Vorbereiding uitvoering**

De opmaak van het markeringsplan kan beginnen zonder eerst een aanvraag te doen, aangezien alle benodigde informatie al beschikbaar is. Men hoeft dus niet te wachten op wat een tijds winst genereert in de procesflow. Zodoende kan het V-plan worden aangevraagd op basis van het definitieve ontwerp- en markeringsplan.

Essentieel in deze flow is aandacht voor de personeelsbezetting. Het is noodzakelijk om de bezetting van het team VWT, met name de V-planners, weer op het gewenste niveau te krijgen.

### ➤ **ICT**

Er wordt gewerkt aan de verdere ontwikkeling van KIM om Project Place en de PCV-app te vervangen voor de opvolging en behandeling van PCV-dossiers.

## **5.6. Conclusie**

Dit onderzoek richtte zich op het identificeren van de belangrijkste knelpunten tussen de consensus PCV en de start van de uitvoering. Hieronder belichten we deze cruciale knelpunten, waar verdere actie noodzakelijk is:

### ➤ **Werkgroep PCV**

Tijdens de werksessies kwam naar voren dat er Vlaanderenbreed nog aanzienlijke stappen te zetten zijn op het gebied van uniformisering en standaardisatie van processen. De leden van het pilotteam benadrukten het belang van onderling leren. De open dialoog die tijdens deze sessies over de afdelingsgrenzen heen plaatsvond, zorgde voor nieuwe perspectieven en ideeën bij veel medewerkers.

Uniformiteit in het PCV-proces is cruciaal, onafhankelijk van de specifieke territoriale afdeling. Het invoeren van eenduidige procedures en richtlijnen verhoogt de efficiëntie en vermindert de kans op misverstanden. Dit vereist gestructureerde stappen en duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden voor elke provincie, vanaf de consensus op PCV tot aan de realisatie.

Open communicatie en interprovinciale samenwerking zijn van essentieel belang. Kennisuitwisseling en het delen van best practices tussen territoriale afdelingen kunnen leiden tot procesverbeteringen. Hierbij kunnen regelmatige bijeenkomsten of online platforms een rol spelen. Het instellen van een overkoepelend orgaan, ongeacht de benaming (pilotteam, werkgroep...) biedt een toegevoegde waarde voor AWV. Deze entiteit zou kunnen waken over de consistentie en kwaliteit van het proces, dienstdoend als een hub voor kennisuitwisseling en als stimulator voor continue verbetering.

➤ **Personeel: opleiding, ontwikkeling en bezettingsgraad**

Het is essentieel om te investeren in de scholing en professionele groei van alle medewerkers die bij het proces betrokken zijn. Hierbij wordt aanbevolen om specifiek aandacht te besteden aan tekenaars en andere sleutelfiguren binnen dit traject. Door het versterken van hun expertise en het waarborgen van een consistent opleidingsniveau kan een gelijkmatige en kwalitatieve taakuitvoering worden gegarandeerd. Deze investering draagt niet alleen bij aan individuele groei, maar verhoogt ook de algehele kwaliteit en efficiëntie van het proces. Het stelt professionals in staat om met vertrouwen en competentie hun taken uit te voeren, wat leidt tot betere resultaten en een betere samenwerking binnen het team.

Werken aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers is enkel mogelijk indien de bezettingsgraad van de dienst voldoende is. Dit is een eerste vereiste om voldoende tijd en ruimte te laten voor ontwikkeling van de medewerkers.

➤ **Gebruik van technologie**

Om de werkprocessen efficiënter te maken, zou men beroep kunnen doen op technologische oplossingen. Zo kan bijvoorbeeld een aanvraagformulier via Google Forms, voor aanvraag van V-plan, ontwerp en bepaling grenzen openbaar domein, helpen om communicatie en datadeling soepeler te laten verlopen, wat de doorlooptijd kan verkorten. Het is wel van belang om te benadrukken dat AWV momenteel veel verschillende applicaties en systemen hanteert, waaronder KIM, Project Place en BOD. Deze veelheid kan voor medewerkers verwarrend werken. Daarom zou het waardevol zijn om een grondige beoordeling van de huidige tools te doen, met het oog op het verminderen van overbodige overlap en het creëren van een geïntegreerde digitale werkplek. Hierdoor kan zowel de gebruikerservaring als de doeltreffendheid binnen het PCV-proces verbeteren. Bij het introduceren van nieuwe technologieën is het cruciaal om te waarborgen dat deze daadwerkelijk de processen optimaliseren, zonder onnodige complexiteit toe te voegen.

➤ **Politieke Betrokkenheid**

Het is van essentieel belang om duidelijke richtlijnen en procedures vast te stellen voor de rol van politieke besluitvormers in het PCV-proces. Dit moet ervoor zorgen dat politieke besluitvorming niet in conflict komt met het proces en dat de procedure transparant en onpartijdig blijft.

Door deze aanbevelingen in acht te nemen en actie te ondernemen om de verschillen in werkwijze tussen de provincies te verminderen, kan het PCV-proces efficiënter en effectiever worden, wat uiteindelijk zal bijdragen aan een verbeterde verkeersveiligheid en een gestroomlijnde uitvoering van projecten in alle provincies.

## 6. Besluit

---

Project MIA heeft voor veel teamleden de deuren geopend naar de wereld van Lean denken. Voor velen was het een nieuw en verfrissend perspectief op procesoptimalisatie en efficiëntie in hun dagelijkse werkzaamheden. Toch verliep het zeker niet altijd vlot; het was een proces van vallen en opstaan. Over het algemeen heeft de introductie van Lean methodieken binnen de organisatie AWW wel een reeks successen opgeleverd, variërend van bescheiden verbeteringen tot aanzienlijke doorbraken in de manier waarop projecten worden beheerd en uitgevoerd.

Binnen de diverse pilotteams zijn verschillende successen geboekt. Sommige van deze successen zijn direct zichtbaar, zoals het versnellen van processen of het verminderen van verspilling. Andere zijn subtieler, zoals het bevorderen van een cultuur van continue verbetering, het aanmoedigen van teamleden om kritisch te kijken naar hun werkprocessen, of het stimuleren van open communicatie en samenwerking tussen afdelingen.

Het is belangrijk om deze overwinningen te vieren. Het erkennen en belichten van successen, hoe klein ook, dient als een krachtige motivator voor teams. Het geeft hen het vertrouwen en de bevestiging dat hun inspanningen waardevol zijn en een positieve impact hebben op de organisatie. Bovendien kunnen deze successen dienen als inspiratiebron voor andere teams binnen de organisatie en hen aansporen om ook Lean methodieken te omarmen.

Het concept waarbij de oorspronkelijke pilotteams worden getransformeerd tot permanente werkgroepen, lijkt een natuurlijke en strategische progressie te zijn in de huidige ontwikkelingsfase. Het is opmerkelijk dat bepaalde pilotteams al de proactieve stap hebben gezet om deze transformatie onafhankelijk te initiëren, een actie die duidelijk hun toewijding weerspiegelt en ook hun vertrouwen in de fundamenten van de Lean-methodologie bevestigt.

In het bijzonder zal pilotteam Hoppin zijn missie voortzetten, nu onder de bekwame begeleiding van Anneleen Desmedt. Dit team heeft aangetoond dat het de capaciteit heeft om autonoom te functioneren. Evenzo blijft pilotteam PCV deel 1, met zijn zelfsturende aanpak, zich inzetten voor de uitrol van Google Forms, een proces dat nauwlettend wordt gevolgd door Veerle Schoutteet.

Met betrekking tot pilotteam PCV deel 2, zij zijn van plan om in een aanstaande fase de waardevolle inzichten en ervaringen die ze tot dusver hebben opgedaan, te delen met hun collega's van pilotteam deel 1. Het is echter belangrijk op te merken dat dit specifieke pilotteam momenteel nog niet geleid wordt door een uitgesproken leidersfiguur die is uitgerust met de passende beslissingsbevoegdheid.

Deze permanente werkgroepen hebben het potentieel om te dienen als voorstanders van de Lean-filosofie binnen het bredere organisatorische spectrum. Door hun eigen ervaringen kunnen ze een waardevolle rol spelen, niet alleen door het uitdragen van de Lean-principes maar ook door het begeleiden van andere teams die zich aan het begin van hun Lean-traject bevinden. Dit omvat het delen van optimale werkmethoden en de lessen die geleerd zijn gedurende hun eigen evolutieprocessen. Op deze manier kunnen ze aanzienlijk bijdragen aan de voortdurende verbeteringscultuur binnen de organisatie.



## 7. BIBLIOGRAFIE

---

Cano, S., Delgado, J., Botero, L., and Rubiano, O. (2015). *Barriers and success factors in Lean Construction's implementation - Survey in pilot context*. In: Proc. 23rd Ann. Conf. of the Int'l. Group for Lean Construction. Perth, Australia, July 29-31, pp. 631-641, available at [www.iglc.net](http://www.iglc.net).

Lim, V.L.J. (2008). *Lean construction: knowledge and barriers in implementing into Malaysia construction industry*. Retrieved 26 August 2011 from <http://eprints.utm.my>

Shook, J. (2012). *Managing to Learn*. Lean Management Instituut.

Williams, N. S. (2012). *Lean voor Dummies*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Womack, D. J. (2006). *Lean Solutions*. Business Contact.

Liker, J. (2011). *The Toyota Way*. Doetinchem.

Carlino, A. (2005). *Hitchhikers guide to Lean*. Society of Manufacturing Engineers .

Harshak, A. (2010). *Making Change Happen, and Making it Stick*. New York: Magazine Strategy+business.

Hendriks, P (2009). *Lean Consultancy Group*. Opgehaald van [http://www.leanconsultancygroup.nl/docs/De\\_5\\_grootste\\_misverstanden\\_rondom\\_Lean.pdf](http://www.leanconsultancygroup.nl/docs/De_5_grootste_misverstanden_rondom_Lean.pdf)

Struiksma, H. (2009). *Lean Worker*. Opgehaald van Informatie Documentatie Implementatie: <http://www.leanworker.nl>

Evelutie (2011, september). <http://www.evelutie.nl/2011/09/blijvende-verbeteringen-met-lean-tools-hoe-dan/>

Gort, R. (2012, April 11). Voorwaarden, implementatie en invloed Lean. (J. Tilleman, Interviewer)

Derksen, M. (2012, April 5). Interview Lean implementatie. (J. Tilleman, Interviewer)

Aldin, L. & de Cesare, S. (2011). A literature review on business process modelling: New frontiers of reusability. *Enterprise Information Systems*, 5(3), 359-383.

Ramias, A. J. & Rummler, R. (2009). The evolution of the effective process framework: A model for re-designing business processes. *Performance Improvement*, 48(10), 25-32.

## 8. Bijlagen

---

1. Swimlane Hoppinpunten
2. Swimlane PCV deel 1
3. Swimlane PCV deel 2

## **Bijlage 1 : Swimlane Hoppinpunten**



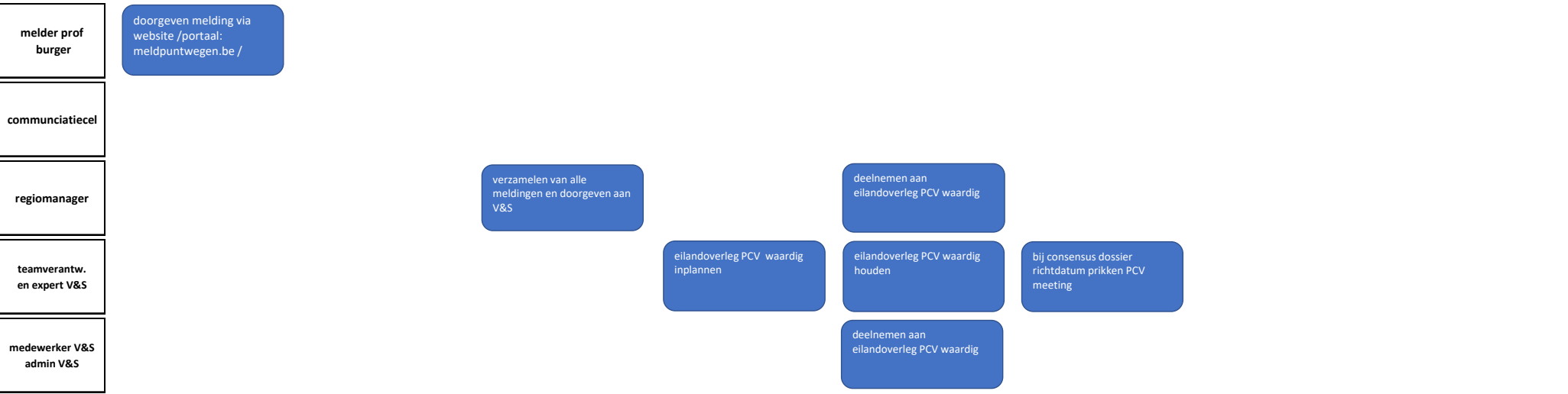
## **Bijlage 2 : Swimlane PCV deel 1**

ACTOR

MELDING PROFESSIONELE BURGER

EILANDOVERLEG PCV-WAARDIG

OORSPRONKELIJKE SWIMLANE



VOORGESTELDE OPTIMALISATIE SWIMLANE



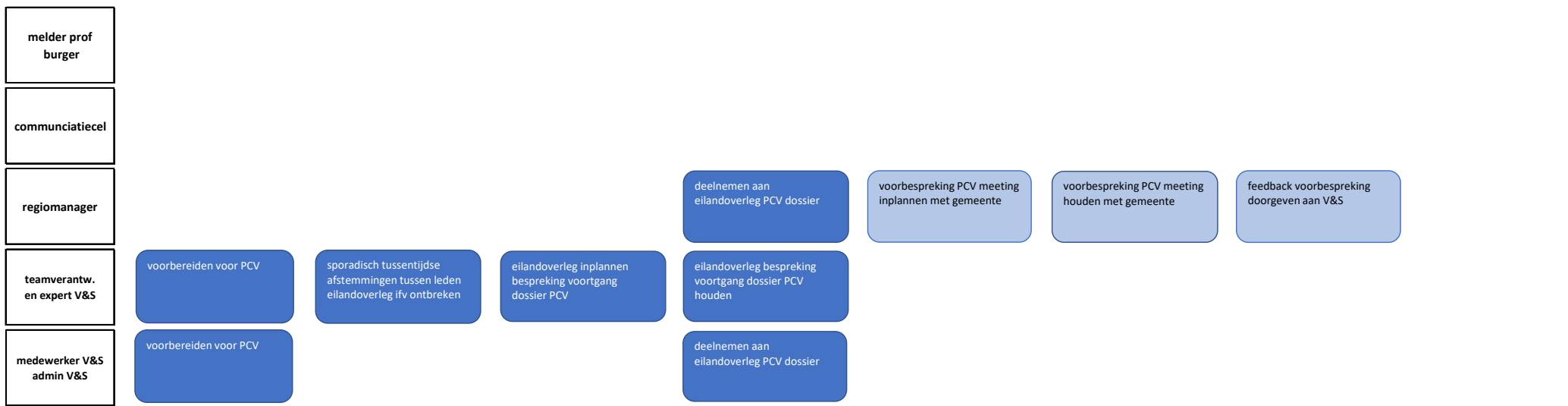
WEERHOUDEN OPTIMALISATIE SWIMLANE



LEGENDE



OORSPRONKELIJKE SWIMLANE



VOORGESTELDE OPTIMALISATIE SWIMLANE



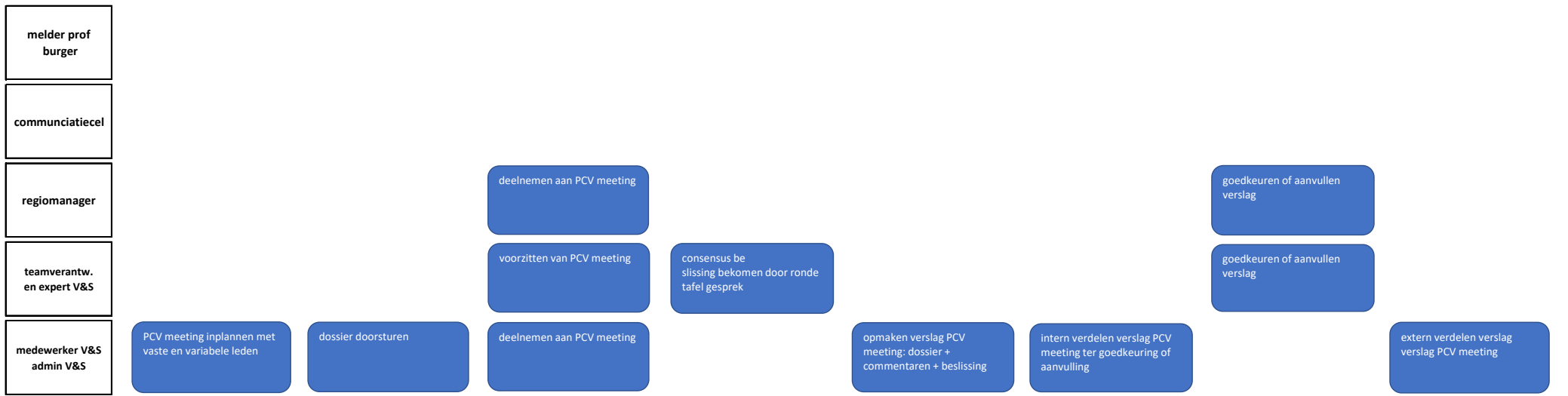
WEERHOUDEN OPTIMALISATIE SWIMLANE



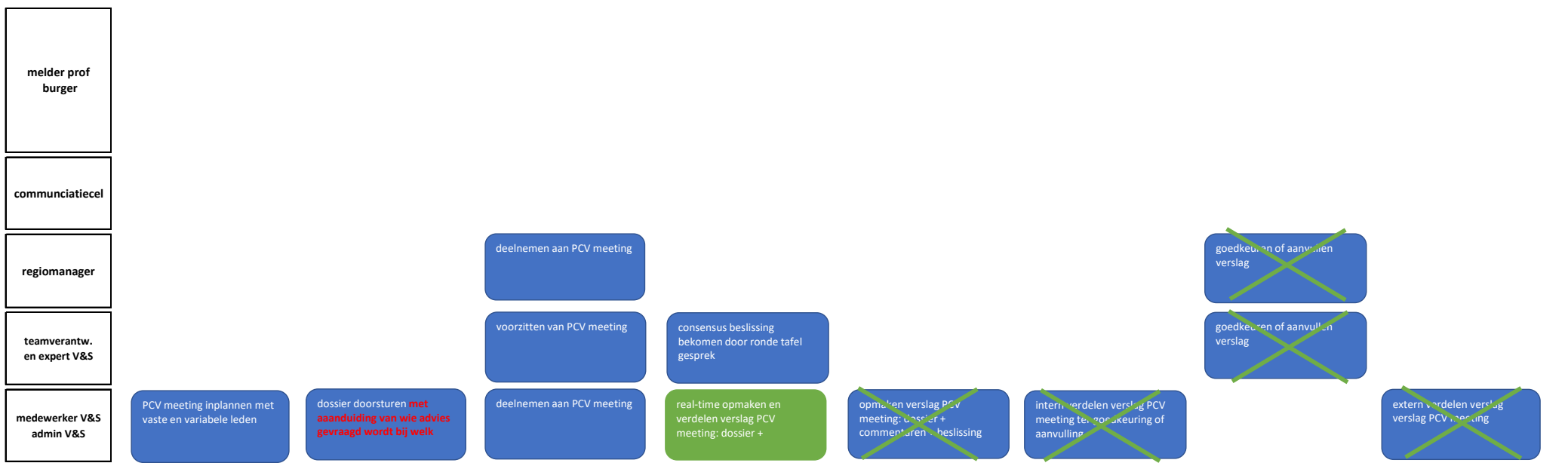
LEGENDE



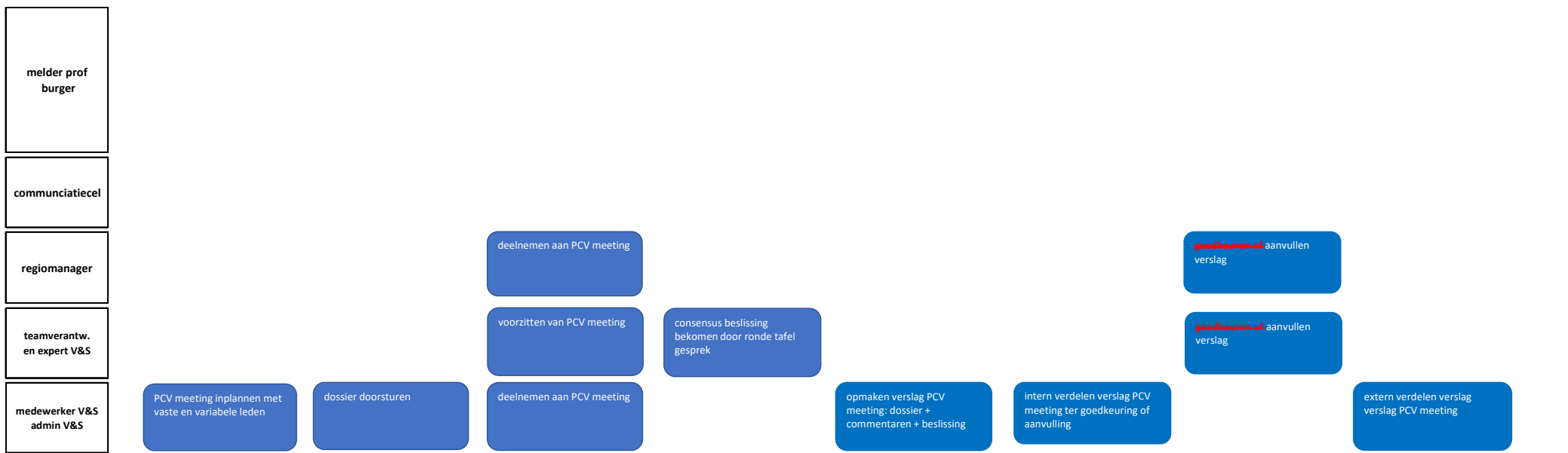
**OORSPRONKELIJKE SWIMLANE**



**VOORGESTELDE OPTIMALISATIE SWIMLANE**



**WEERHOUDEN OPTIMALISATIE SWIMLANE**



**LEGENDE**





## **Bijlage 3 : Swimlane PCV deel 2**

**OORSPRONKELIJKE SWIMLANE**



**VOORGESTELDE OPTIMALISATIE SWIMLANE**



**LEGENDE**

