

Kwaliteitszorg voor toegankelijk Openbaar Vervoer

Marjolein de Jong
Universiteit van Hasselt – Instituut voor Mobiliteit (IMOB)
marjolein.dejong@uhasselt.be

Willy Sweers
Ligtermoet & Partners bv, Gouda
willy@ligpart.nl

Tim Asperges
TIMENCO – Leuven
tim@timenco.be

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
25 en 26 november 2010, Roermond**

Samenvatting

Mediate project: kwaliteitszorg voor toegankelijk openbaar vervoer

Toegankelijkheid is meer dan een lage vloerbus en een rolstoelplank. Het betreft alle aspecten van de dienstverlening in het openbaar vervoer en begint al vooraan in de beleidscyclus. Het Mediate-project, een project dat gefinancierd is in het Europese Zevende Kader Programma, licht het toegankelijkheidsbeleid door op basis van de methode van Zelf Evaluatie uit de Integrale Kwaliteitszorg. Centraal in de zelfevaluatie staat de beleidscyclus (planvorming – uitvoering – evaluatie) die wordt gevormd door negen elkaar opvolgende modules. Vertegenwoordigers van gehandicapten, politici, beleidsmakers en vervoerders bespreken elkaars beoordelingen van de toegankelijkheid en stellen samen een actieplan met verbeterpunten op. Daarnaast zijn in samenwerking met vertegenwoordigers van Europese gehandicaptenorganisaties indicatoren opgesteld die een goed toegankelijk openbaar vervoer en het bijbehorende beleid beschrijven.

De methode is dit najaar uitgetest in Vlaanderen en Lissabon, en levert voor de doorsnee verkeerskundige opmerkelijke resultaten op. Inbreng van de doelgroep is van groot belang om zinvolle en effectieve maatregelen te ontwikkelen. Daarvoor is inbreng van levensechte kennis van gebruikersbehoeften essentieel. Fysieke barrières in het vervoer springen het meest in het oog maar zijn niet altijd het meest urgent. Informatievoorziening is vaak de grootste hindernis, omdat vooraf geen zekerheid te verkrijgen is of een toegankelijke reis ook daadwerkelijk te maken is. Menig verkoopautomaat is een spelbreker voor wie slecht kan zien of niet bij het bedieningspaneel kan. Het belang van servicegerichte houding van het personeel, dat informatie vertrekt en de helpende hand toesteeft, wordt vaak onderschat.

Vervoerbedrijf en opdrachtgever kunnen het niet alleen. Wezenlijk is de samenwerking met beheerders van wegen en openbare ruimten. Hun betrokkenheid is essentieel om voor gehandicapten zelfstandig reizen daadwerkelijk mogelijk te maken. De toepassing van de Mediate Zelf Evaluatie verbreedt, verdiept en versnelt de toegankelijkheid van het openbaar vervoer. Beter onderling begrip draagt bij aan slagvaardige uitvoering van verbeterplannen.

1. MEDIATE-project

1.1 Projectbeschrijving

Mediate, Methodology for Describing the Accessibility of Transport in Europe, is een project gefinancierd uit het Zevende Kader Programma van de Europese Unie (innovatie). Europa vergrijst in rap tempo. Het aantal reizigers dat door lichamelijke beperkingen gehinderd wordt in hun bewegingsvrijheid, neemt toe. Bovendien wordt de rol van het openbaar vervoer in de bereikbaarheid van de stedelijke gebieden steeds belangrijker. Speciale vervoersdiensten zouden vanwege het gelijkheidsbeginsel een uitzondering moeten zijn. Openbaar vervoer moet zo ontworpen ("*Universal Design*") zijn dat het ook voor ouderen en gehandicapten heel eenvoudig en vanzelfsprekend is er mee te reizen.

Mediate biedt instrumenten voor belanghebbenden op lokaal niveau om de toegankelijkheid van het openbaar vervoer te beoordelen en te verbeteren. Die aanpak is gestoeld op Integrale Kwaliteitszorg ("*Total Quality Management*") en in het bijzonder de methode van Zelf Evaluatie ("*Self Assessment Tool*"). Een belangrijke rol voor het consortium van acht partijen uit Noorwegen, Groot-Brittannië, België en Portugal, wordt ingevuld door het Gebruikers Platform ("*End User Platform*"). Hierin zijn vertegenwoordigers van uiteenlopende Europese organisaties van ouderen en gehandicapten vertegenwoordigd. Op basis van levenslange praktijk ervaring leveren zij onmisbare inbreng en advies ook de ontwikkeling van de methodiek. Veel meer dan vervoerkundige expertise is een goed begrip van de specifieke behoefte van oudere en gehandicapte reizigers noodzakelijk voor het ontwikkelen, implementeren en in stand houden van effectieve maatregelen. Deskundigen van decentrale overheden en kennisinstituten zijn betrokken in werkgroepen die het project van begin tot einde volgen.

Het project ontwikkelt drie hoofdproducten ("*deliverables*"):

1. een set van relevante indicatoren voor toegankelijkheid van openbaar vervoer en beleid die bruikbaar zijn in de gehele unie ("*common set of indicators*");
2. een voorbeeldenboek ("*Good Practice Guide*") met inspirerende beschrijvingen van steden die vooruitgang boeken;
3. een instrument voor zelf evaluatie van de toegankelijkheid ("*self assessment tool*"). Deze bijdrage gaat met name in op de aanpak van mogelijkheden van dit instrument.

1.2 Theorie over kwaliteitszorg

In de jaren zeventig raakte de Europese industrie in hoog tempo zijn technologische voorsprong op het Japanse bedrijfsleven kwijt. Waar in de naoorlogse jaren Japan vooral westerse producten imiteerde en op prijs concurreerde, kwamen gaandeweg steeds meer hoogwaardige, betrouwbare en voordelige producten uit het Verre Oosten. Europese fabrikanten van televisies, hifi-apparatuur en auto's verloren steeds meer aandeel op hun thuismarkt. Het "Japanse model", met een centrale rol voor kwaliteitszorg in alle fasen van productie, dwong wereldwijd respect af. In de jaren tachtig richtten een aantal Europese Captains of Industry de "*European Foundation for Quality Management*" (EFQM) op om de lessen van de Japanners hier in praktijk te brengen. Centraal daarbij staat het

goed doorgronden van interesses en wensen van de klant en die in een vroeg stadium inbrengen in het ontwerpproces van producten. Daarnaast wordt voortdurende verbeteringen nagestreefd door alle onderdelen van het productieproces periodiek door te lichten en bij te stellen. Deze benadering, in het Nederlandse taalgebied bekend als Integrale Kwaliteitszorg ("*Total Quality Management*"), is inmiddels gemeengoed in vele bedrijfstakken.

In de jaren negentig heeft EFQM deze benadering ook vertaald naar de bedrijfsvoering van het openbaar bestuur. Dit was de bloeiperiode van de moderne bestuurskunde, de "*New Public Management movement*". Dit beantwoordde goed aan de behoefte om ook beleidsprocessen te verbeteren op effectiviteit en doelmatigheid. Excellente kwaliteit in beleid wordt opgevat als het resultaat van een zich telkens herhalende cyclus van planning - uitvoering - evaluatie. Alle stadia van de cyclus worden kritisch doorgelicht en verbeterd om in de volgende ronde nog betere resultaten te behalen. Kwaliteit is een resultaat van groei en geen instant blauwdruk. Wie wil leren hard te rennen, zal eerst moeten kruipen en daarna lopen. Het doel van kwaliteitszorg, en ook van Mediate, is het opsporen van verbeteringsmogelijkheden en ertoe bijdragen dat die worden doorgevoerd. Het gaat er niet om een sanctionerend oordeel uit te spreken (afkeuren of prijsuitreiking) maar om het aanzetten tot verbeteringen en daarin onderscheidt het zich van andere strategieën voor kwaliteitsverbetering.

De toepassing in verkeersbeleid is niet nieuw. Eind vorige eeuw bestudeerde het Europese QUATTRO-project de mogelijkheden van kwaliteitsborging in OV-contracten (1998). Het Europese Bypad project (Bicycle Policy Audit, 2003-2008) paste de benadering van kwaliteitszorg al eerder toe op het lokaal fietsbeleid. Van die ervaringen is bij het opzetten van Mediate nadrukkelijk gebruik gemaakt.

1.3 Kwaliteitsstrategieën

In de bedrijfskunde zijn er diverse strategieën die zich richten op kwaliteit en doorlichting. Omdat de verschillende begrippen in het populaire spraakgebruik nog wel eens door elkaar worden gebruikt zetten we ze hier kort op rij.

Certificering

Certificering wordt vooral toegepast in ketens van (industriële) toelevering van producten, vaak halffabricaten, die precies op elkaar aansluiten en daardoor foutloos werken. Het is dan zaak om vooraf nauwkeurig alle ontwerp-specificaties vast te leggen en die in het productieproces secuur te bewaken. Certificering is een strategie die stuurt op de specificatie van benodigde input. Kwaliteit is exact leveren volgens de specificaties.

Benchmarking

Benchmarking is een strategie die vergelijkbare organisaties vergelijkt op doelmatigheid of kosteneffectiviteit. Dan gaat het om het vaststellen van de omvang van de productie in relatie tot de benodigde input (werkuren, geld). Het is vooral populair in sectoren met standaardproducten of -diensten die eenvoudig kunnen worden gekwantificeerd. De bedrijven met de meest gunstige score vormen een voorbeeld en inspiratiebron voor de overige. Kwaliteit wordt opgevat als produceren tegen de laagste kosten.

Audit

Een audit is een doorlichting van de organisatie waarbij getoetst wordt of alle stappen in het proces voldoen aan algemeen aanvaarde eisen van vakbekwaamheid. Deze aanpak is goed bruikbaar in beroepsgroepen die helder uitgewerkte professionele standaarden hanteren waar alle beoefenaren zich aan conformeren: de beroepscode. Voorbeelden zijn artsenspecialisten, architecten, notarissen en accountants. Kwaliteit is werken volgens de algemene eisen van vakbekwaamheid. Uitslag van een audit heeft een hoog APK-gehalte: is goedgekeurd of afgekeurd.

Zelfevaluatie

Zelfevaluatie levert geen certificaat op, geen overall score met stipnotering voor 'het beste jongetje van de klas' en ook geen goedkeurende verklaring van het bevoegd gezag. Een zelfevaluatie is geslaagd als verbeteringsmogelijkheden zijn opgespoord waar de betrokken partijen zich gezamenlijk aan willen committeren. Een uitkomst op een laag kwaliteitsniveau met veel acties is te prefereren boven een uitkomst op gevorderd niveau zonder verbeteringen.

2. Zelf Evaluatie Instrument

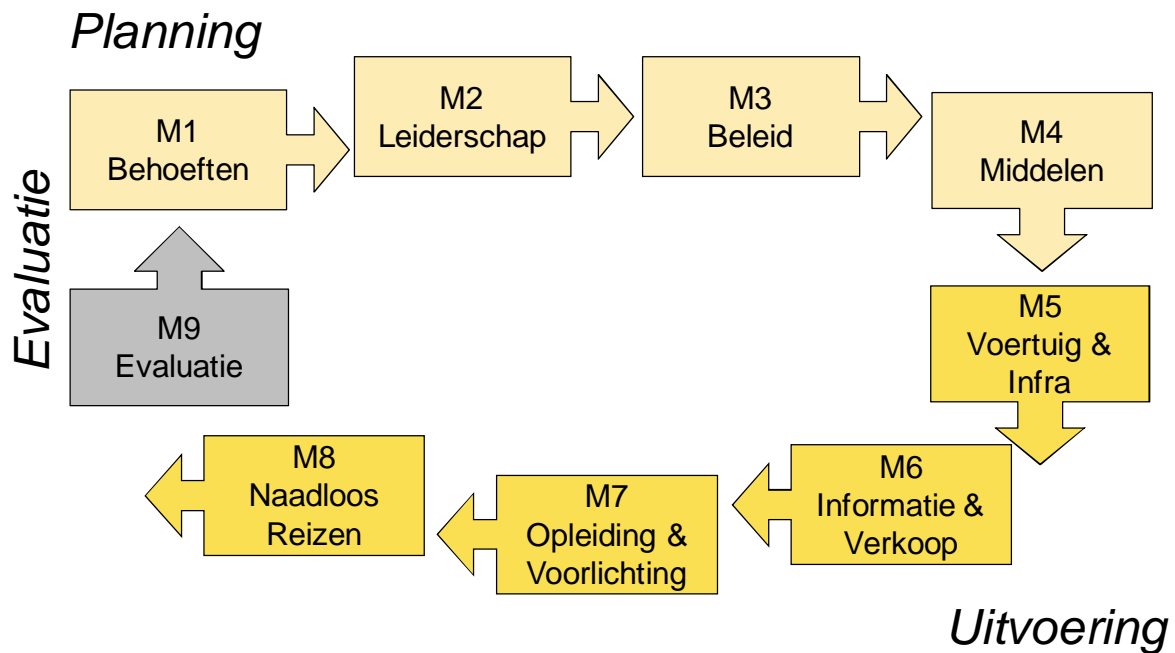
Zelf evaluatie is een veel toegepast middel in kwaliteitszorg. De methode bestaat uit vier componenten:

- Modules van de beleidscyclus
Het beleidsproces wordt opgevat als een cyclus van planvorming – uitvoering - evaluatie. Het proces wordt ingedeeld in negen modules die afzonderlijk worden beschreven en beoordeeld;
- Kwaliteitsniveaus
Kwaliteit wordt opgevat als het resultaat van een ontwikkelingsproces. Het hoogste niveau is niet via een instant blauwdruk te bereiken maar via het doorlopen van een aantal stadia. Soms wordt zes niveaus (0 t/m 5) gehanteerd, Mediate hanteert vier kwaliteitsniveaus (1 t/m 4). De verschillende modules kunnen ook verschillende stadia van ontwikkeling hebben.
- Evaluatiegroep
Kern van de aanpak is dat belanghebbende uit verschillende invalshoeken elk hun beoordeling van de situatie geven. De uitkomsten, die doorgaans behoorlijke verschillen hebben, worden tijdens een bijeenkomst vergeleken en besproken. Mediate kent vier categorieën in de evaluatiegroep: doelgroep ("*end users*"), vervoerbedrijf, politiek en ambtenarij (zowel openbaar vervoerbeleid als beheerders van wegen en openbare ruimte).
- Evaluatieproces
Het proces wordt begeleid door een *moderator*, een procesbegeleider met kennis van openbaar vervoer en toegankelijkheid. In een aantal stappen beoordeelt de evaluatiegroep de toegankelijkheid en stelt aanbevelingen voor verbeteringen op.

2.1 beleidscyclus: 9 modulen

Mediate gaat uit van negen beleidsmodules. Hieronder volgt een korte typering.

Figuur 1: Negen modules van toegankelijkheidsbeleid



Planvorming:

1. *Behoeften van de doelgroep*
Om effectieve maatregelen te kunnen nemen is het noodzakelijk om de behoeften van ouderen en gehandicapten te kennen. Goed beleid organiseert de inbreng van de doelgroep door hen te laten participeren in de beleidsvoorbereiding en goed naar hun adviezen te luisteren.
2. *Leiderschap*
Verbeteringen vergen een lang adem en inzet op diverse fronten. Sleutelfiguren uit politiek en ambtenarij spelen een grote rol in het aanjagen en op gang houden van verbeteringen.
3. *Beleid op papier*
Doelstellingen, strategieën maatregelen en middelen komen uiteindelijk op papier in een beleids- of actieplan voor toegankelijkheid. Aanvankelijk via speciale plannen maar uiteindelijk via inclusief beleid: binnen regulier beleid wordt de positie van gehandicapten goed geregeld.
4. *Middelen*
Om verbeteringen tot stand te brengen zijn medewerkers en financiën nodig. Ook hier aanvankelijk via aparte beleidsmedewerkers en of geormerkte budgetten. Uiteindelijk voorzien alle projecten in goede toegankelijkheid, zonder dat hierbij nog extra geld of medewerkers zichtbaar zijn.

Uitvoering:

5. *Voertuig & infrastructuur*
Het materieel en de infrastructuur vormen het meest zichtbare aspect van de toegankelijkheid van het openbaar vervoer. De kenmerken moeten wel goed op elkaar afgestemd zijn om bruikbaarheid voor de reiziger met functiebeperkingen mogelijk te maken. Ook de kwaliteit van het voetgangersdomein is belangrijk.
6. *Informatie & verkoop*
Het vooraf kunnen plannen van een OV-verplaatsing en daarbij te weten komen of

er zich obstakels of knelpunten zullen voordoen, is een wezenlijk aspect van toegankelijkheid. Het kunnen kopen van een vervoerbewijs is een onmogelijke opgave als je vanuit een rolstoel niet bij het bedieningpaneel van de kaartautomaat kunt of het scherm niet kunt lezen.

7. *Opleiding & training*

Een servicegerichte houding van het personeel met voldoende besef van de behoeften van oudere en gehandicapte reizigers ontstaat niet vanzelf. Bereidheid vragen te beantwoorden of de helpende hand te reiken biedt minstens zoveel vertrouwen als legio technische systemen. Naast trainingen zijn ook opfriscursussen belangrijk.

8. *Naadloos reizen*

De meeste reizen zijn ketens van verschillende schakels. Bij overstappen kan blijken over deelsystemen inderdaad naadloos op elkaar aansluiten of dat er sprake is van "OV-safari".

Evaluatie:

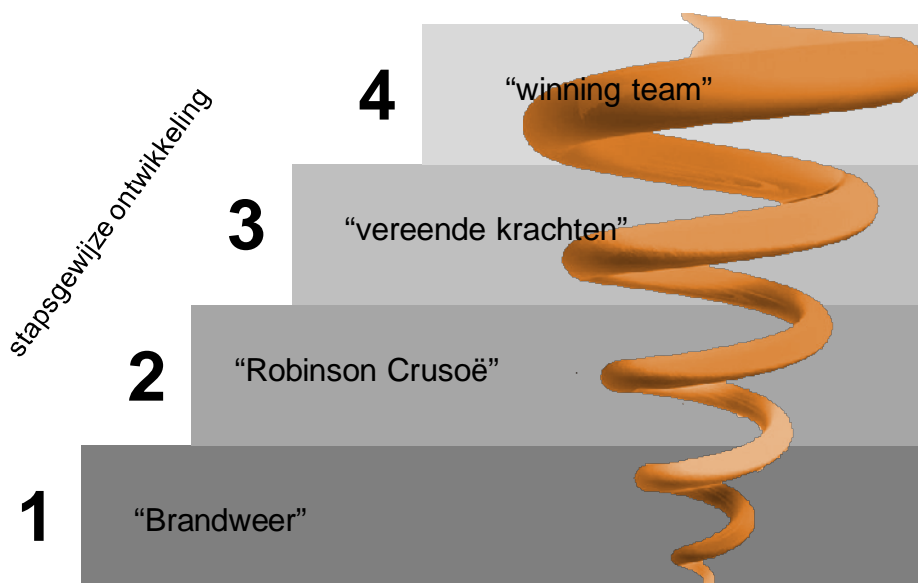
9. *Monitoring & evaluatie*

Met vinger aan de pols wordt de voortgang bewaakt en gerapporteerd over behaalde resultaten. Door evaluatie kan uit gerealiseerde maatregelen lering getrokken worden om in een nieuwe ronde in de beleidscyclus een hoger kwaliteitsniveau te halen.

2.2 *Kwaliteit: 4 niveaus van ontwikkeling*

Mediate hanteert vier niveaus van kwaliteit in het beleidsproces ('levels of development'). Ontwikkeling gaat doorgaans stapsgewijs. De benadering van toegankelijk wordt steeds professioneler van aanvankelijk reageren op knelpunten tot inclusief beleid. Hieronder wordt elk van onderscheiden niveaus kort getypeerd.

Figuur 2: *Kwaliteitsniveaus in EFQM*



Niveau 1: ad hoc benadering – het brandweer-principe

“De brandweer rukt past uit zodra de centrale een brandmelding binnen krijgt. Zodra de brand geblust is, keren de troepen terug naar de kazerne.” De aandacht beperkt zich tot reageren op incidenten en problemen oplossen. Er is nog geen aandacht voor preventie. Door een nog beperkt begrip van de behoeften van de doelgroep gaat veel aandacht naar speciale voorzieningen om obstakels voor individuen te overwinnen (i.p.v. ze weg te nemen).

Niveau 2: geïsoleerde benadering – het Robinson Crusoe-principe

“We doen ons best maar hebben geen idee wat er elders in de wereld gebeurt...” Op dit niveau ontstaat aandacht voor de oorzaken van ontoegankelijkheid. Er wordt werk van gemaakt maar zonder al te veel rekenschap van kennis en ervaring elders. Met vallen en opstaan wordt voortgang geboekt.

Niveau 3: systematische benadering – het vereende krachten-principe

Op dit niveau is het besef leidend dat toegankelijkheid gevolgen heeft voor alle onderdelen van het OV-systeem. Stap voor stap worden alle modaliteiten aangepakt en toegankelijk gemaakt. Niet alleen het vervoerbedrijf levert inspanning, ook de wegbeheerder en de openbare ruimte worden erin betrokken. Inbreng van de doelgroep is leidend voor de beleidsontwikkeling.

Niveau 4: geïntegreerde benadering – het winnende team

Op dit niveau zijn ‘inclusief beleid’ en “Universal Design” de uitgangspunten voor het vervoerssysteem. De behoeften van de doelgroep worden volledig geïntegreerd in de ontwerpeisen en specificaties van alle voertuigen, infrastructuur en informatiesystemen. Toegankelijkheidsbeleid wordt langzaam onzichtbaar, omdat speciale maatregelen en geormerkte budgetten verdwijnen.

2.3 Evaluatiegroep: belanghebbenden uit verschillende invalshoeken

Doelgroep

Vertegenwoordigers uit de doelgroep van ouderen en gehandicapten staan centraal in de beoordeling. Voor hen wordt immers het openbaar vervoer toegankelijk gemaakt. Een breed samengestelde achterban van zowel motorische als zintuiglijke beperkingen is belangrijk.

Vervoerbedrijf

Een vertegenwoordiging uit directie of middenkader van het vervoerbedrijf is evident, het is immers de leverancier van het vervoerproduct. Zijn er verschillende bedrijven of modaliteiten actief, dan dient ook hier een brede vertegenwoordiging aanwezig te zijn.

Politiek

De verantwoordelijk wethouder, gedeputeerde of portefeuillehouder heeft vanuit diens rol in de bestuurlijke besluitvorming en de verantwoording naar de kiezer en heel eigen perspectief op het onderwerp. Dit kan heel bepalend zijn in het bereiken van voortgang of het doorbreken van impasses.

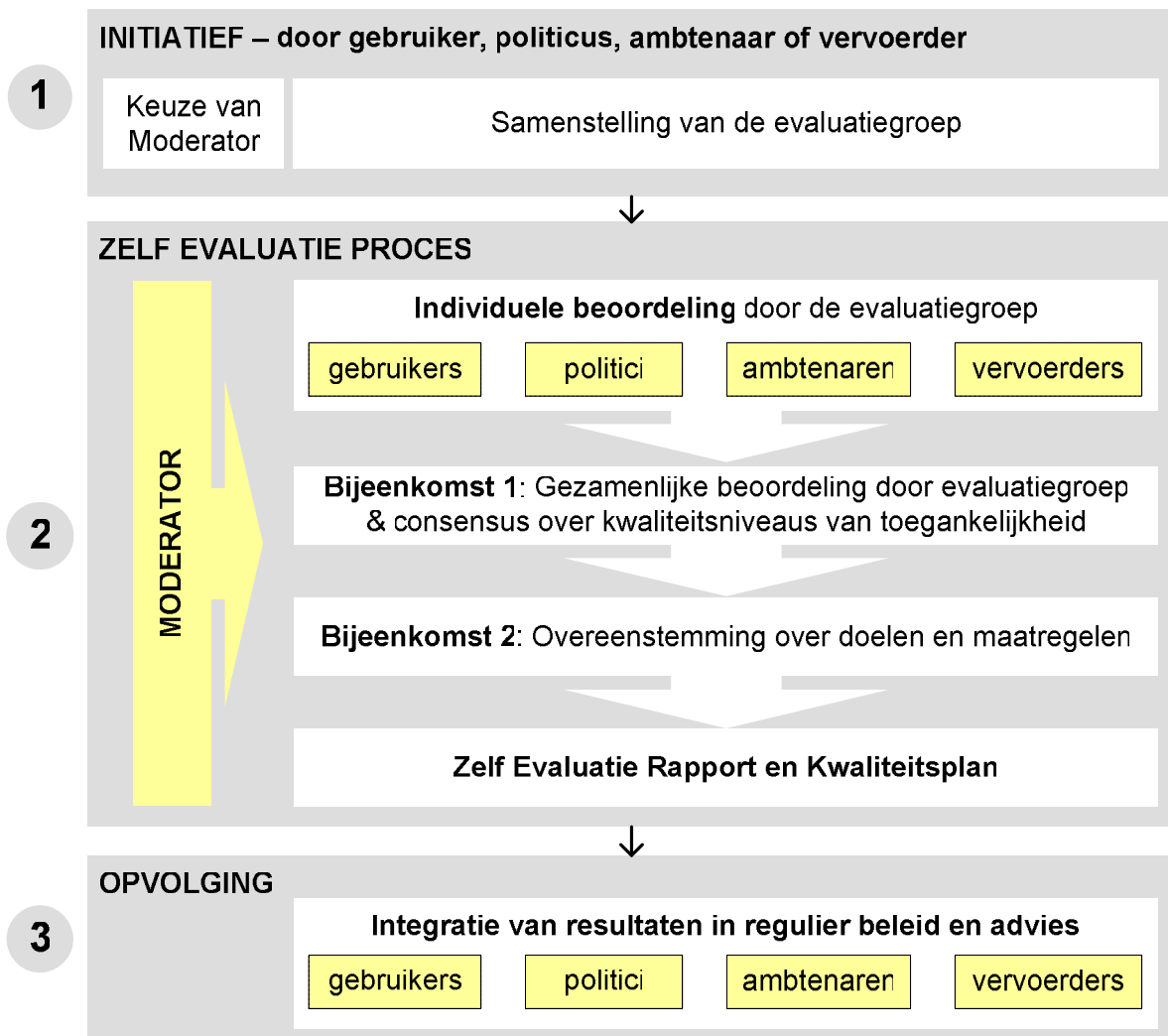
Ambtenaren

Hier maken we een onderscheid in ambtenaren die het OV-beleid voorbereiden en ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het beheer van wegen en openbare ruimte. De laatsten hoeven niet van alle wegbeheerders in de groep vertegenwoordigd te zijn (dan zou de groep te groot worden zonder dat het aan de kwesties iets toevoegt).

2.4 Evaluatieproces

Het maakt niet uit wie het initiatief voor een zelfevaluatie neemt, dat kan zowel het vervoerbedrijf zijn als een organisatie van de doelgroep. De initiatiefnemer bespreekt met de Mediate moderator de opzet en mogelijkheden van de zelfevaluatie. Het is belangrijk om vooraf de instemming en medewerking te verkrijgen van tenminste het vervoerbedrijf en de voor openbaar vervoer verantwoordelijke overheid. De inzet zou moeten zijn om de meest effectieve en haalbare verbeteringen in beeld te krijgen. De dreiging dat er aan het eind van de rit een 'beklaagdenbankje' wacht, draagt immers niet bij aan een sfeer van samenwerking.

Figuur 3: Schematisch overzicht van het evaluatieproces



Nadat de betrokken organisaties zijn geselecteerd en uitgenodigd, ontvangen alle deelnemers een beoordelingsformulier. Daarin staan per module beschrijvingen van de toegankelijkheid zoals die passen bij de verschillende kwaliteitsniveaus. Elke deelnemer geeft individueel aan welke situatie naar zijn eigen oordeel het meest de lokale situatie weergeeft. De formulieren worden door de moderator verwerkt tot overzichten. Samen met de vervoerder of OV-autoriteit verzamelt de moderator achtergrond informatie over het OV-systeem.

Consensus sessie

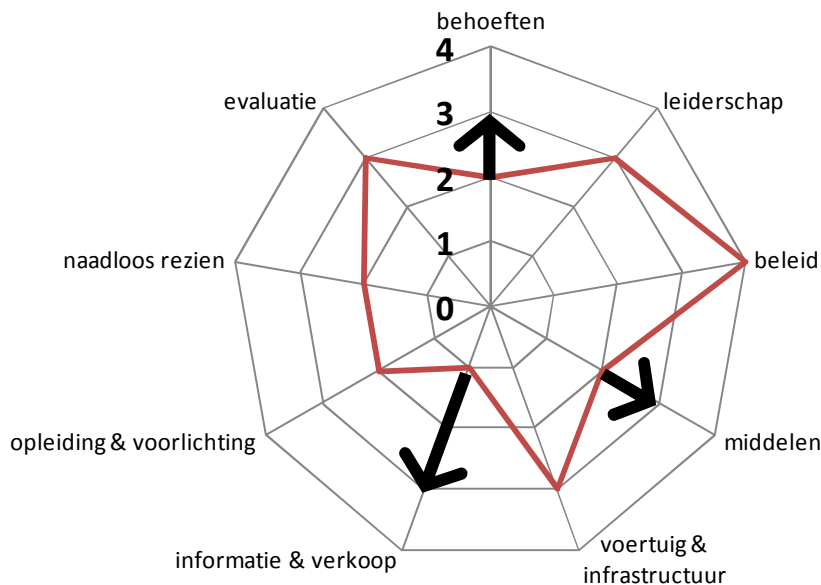
Tijdens de eerste evaluatie bijeenkomst presenteert de moderator de scores op de onderwerpen. De groep bespreekt de verschillen in beoordeling en probeert de achtergronden daarvan te doorgronden. Het doel is tot consensus te komen van de beoordeling per module. Het resultaat daarvan wordt aan het einde van de bijeenkomst weergegeven in een radar- of spinnenwebdiagram. Dit geeft inzicht in goed en minder goed ontwikkelde onderdelen van het toegankelijkheidsbeleid.

Actieplan sessie

Tijdens de tweede evaluatiebijeenkomst richt de aandacht zich op verbetermaatregelen. Er worden nieuwe doelen gesteld, bijvoorbeeld om de zwakste modules een niveau hoger te krijgen. Vervolgens worden besproken wat er voor nodig is om dat te bereiken. Ook prioriteiten spelen een belangrijke rol. Niet alles kan tegelijkertijd worden aangepakt: welke zaken krijgen dan voorrang boven anderen? Dit resulteert in reeks aanbevelingen voor toegankelijkheidsverbeteringen die mogen rekenen op instemming en steun van alle betrokken partijen.

Aan het einde van de zelfevaluatie is het belangrijk om ook de opvolging aan de orde te stellen. Aanbevelingen vergen tijd en geld om te worden gerealiseerd en daar moeten partijen zich toe verbinden. Het is belangrijk om af te spreken om na verloop van tijd met elkaar de balans van behaalde resultaten op te maken. Daarmee wordt vrijblijvendheid vermeden.

figuur 4: voorbeeld van een fictief resultaat van zelfevaluatie



Figuur 4 geeft een voorbeeld van een fictief resultaat van een zelfevaluatie. Aanbevelingen zouden zich richten op de drie modules met de laagste scores: inbreng van de doelgroep, middelen en informatie.

3. Resultaten

3.1 Reacties van werkgroepleden

Tijdens de ontwikkeling van het instrument zijn op diverse momenten bijeenkomsten geweest met vertegenwoordigers van Europese organisaties van ouderen en gehandicapten. Hun ervaringen zijn een belangrijke informatiebron geweest voor het opstellen van de indicatoren, het voorbeeldenboek en de zelfevaluatie. Daarmee is gegarandeerd dat de methodiek daadwerkelijk de relevante aspecten voor toegankelijk openbaar vervoer behandelt. Deze besprekingen leverden de volgende conclusies op.

Behoefte van de doelgroep centraal

Grote waardering voor de eerste module in de methodiek: klantbehoeften. Als gehandicapten in de gelegenheid worden gesteld mee te denken en te adviseren over materieel, apparatuur en infrastructuur, worden betere resultaten behaald en zinloze investeringen vermeden ("solving the wrong problem").

Focus verbreden naar informatie en service

Vaak wordt onderschat hoe belangrijk goede informatie is. Onzekerheid over toegankelijkheid is – terecht – een reden waarom veel gehandicapten het OV liever mijden. Wie ooit een keer halverwege op een station is blijven steken of op de halte moest achterblijven, bedenkt zich nog een tweede keer alvorens nog eens zo'n hachelijk avontuur te wagen. Het stelselmatig omroepen van haltes en zo nodig ook vertragingen en verstoringen maakt het reizen voor blinden en slechtzienden een stuk eenvoudiger.

Dat betekent nog niet dat op iedere haltepaal een luidspreker voortdurend hoeft te schallen. Ingewikkelde technische systemen zijn lang niet altijd de gewenste oplossing. Als je ervan op aan kunt dat chauffeurs en servicepersoneel je de weg wijzen en zo nodig een handje helpen, dan is er al veel vooruitgang geboekt.

Aanpak verbreden naar wegbeheer en openbare ruimte

Er zijn voorbeelden te over van situaties waar modern materieel niet gebruikt kan worden omdat de straat (drempels) of de halte niet geschikt is. Ook laat de toegankelijkheid rondom haltes en stations vaak te wensen over. Het komt vaak voor dat de voetpaden naar de haltes toe onbegaanbaar zijn voor rollators, of dat een blindengeleidelijn eindigt zodra de uitgang van het station is bereikt. Dus is de betrokkenheid van beheerders van wegen en openbare ruimte onmisbaar.

3.2 Test locaties

De ontwikkelde methodiek wordt in het najaar van 2010 uitgetest op twee locaties: bij het Belgische vervoerbedrijf De Lijn (Vlaanderen) en het Portugese vervoerbedrijf Carris (Lissabon e.o.). Met de opgedane ervaringen krijgt het openbaar vervoer nieuwe impulsen voor verbetering van de toegankelijkheid en wordt de Mediate-methodiek verder verfijnd.

Literatuur

Bypad (2008). Bypad Total quality management in cycling policy. Results and lessons of the BYPAD-project. Bypad Consortium, www.bypad.org.

Cohen, S. and W. Eimicke. (1994) Project-Focused Total Quality Management in the New York City Department of Parks and Recreation. *Public Administration Review*, vol. 54, Sep. 1994, pp. 450-456.

Crosby, P.B. (1978) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New Jersey.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. The MIT Press, Cambridge.

Hillmer, S., and D. Karney (1997). Towards understanding the foundations of Deming's theory of management. *Journal of Quality Management*, vol. 2, 1997, pp. 171-189.

Jong, M. de & W. Sweers (2010). *Self Assessment Tool – Manual*. Mediate Consortium, www.mediate-project.eu.

Juran, J. (1974). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York.

Lewis, W. E. (2000). *Software Testing and Continuous Quality Improvement (2nd ed.)*. Boston: Auerbach Publishers Inc.

Macário, Rosário (2005). *Quality management in urban mobility systems: an integrated approach*. PhD Dissertation on Transports; Lisbon's Technical University.

Stringham, S. (2004). Does quality management work in the public sector? *Public administration and management*, vol. 9, 2004, pp. 182-211.

Swiss, J.E. (1992) Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, vol. 52, Jul. 1992, pp. 356-362.

QUATTRO Research Consortium (1998), *Quality approach in tendering urban public transport operations*, Transport Research - Fourth Framework Programme Urban Transport - Report 76, 229 pp., Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Van Roosbroek, S., and G. Bouckaert (2009). *Het gebruik en niet-gebruik van kwaliteitsmanagementtechnieken in de Vlaamse lokale besturen*. SBOV, Leuven.

www.mediate-project.eu

www.aptie.eu

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.