

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

MISSION DE CONSULTATION



SPF P&O

« PLATEFORME UTILISATEUR :
DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE »

« GEBRUIKERSPLATFORM : ONTWIKKELING VAN
EEN METHODOLOGIE »

ETUDE DE CAS : VENSOC - SPF FINANCES

GEVALSTUDIE : VENSOC - FOD FINANCIËN

Consultation publique **non** autorisée

Caroline Dupae

Quentin Druart

Wim Camps

Inhoudstafel

INHOUDSTAFEL	2
HOOFDSTUK I : INLEIDING	2
1.1 Voorstelling PuMP en PuMP-ers	2
1.2 De adviesopdracht	2
HOOFDSTUK II: TEVREDENHEIDSONDERZOEK	2
HOOFDSTUK III : LA PLATEFORME CITOYENNE	2
3.1 Pourquoi avoir choisi la « plateforme » ?	2
3.2 L'enquête de satisfaction	2
HOOFDSTUK IV : METHODOLOGIE VOOR GEBRUIKERSPLATFORM	2
4.1 Voorstudie	2
4.2 Bevraging van de klanten	2
4.3 Voorbereiding op het platform	2
4.4 Na het platform	2
4.5 Continue verbetering van de methodologie	2
HOOFDSTUK V : PILOOTPROJECT	2
5.1 Keuze piloot	2
5.2 Voorstelling piloot Vensoc	2
HOOFDSTUK VI : TOEPASSING METHODOLOGIE OP CASE VENSOC	2
6.1 Voorstudie	2
6.1.1 Studie van de dienstverlening	2
6.1.2 Identificatie van de administratieve verantwoordelijken	2

6.1.3	Identificatie van de politieke verantwoordelijken	2
6.1.4	Identificatie van de sleutelpersonen in de dienst	2
6.1.5	Identificatie van de klanten	2
6.1.6	Identificatie van de stakeholders	2
6.1.7	Projectfiche opstellen	2
6.1.8	Haalbaarheid project	2
6.1.9	Kanalen om de enquête te verspreiden	2
6.1.10	Communicatieplan	2
6.2	Bevraging van de klanten	2
6.2.1	Thema's enquête	2
6.2.2	Vragen enquête	2
6.2.3	Analyse resultaten enquête	2
6.3	Vorbereiding op het platform	2
6.4	Na het platform	2
HOOFDSTUK VII : COLLABORATION AVEC LE SPF P&O ET FINANCES		2
7.1	SPF P&O	2
7.2	SPF Finances	2
HOOFDSTUK VIII : LEÇONS À RETENIR		2
HOOFDSTUK IX : CONCLUSION		2
GERAADPLEEGDE BRONNEN		2
BIJLAGEN		2

Hoofdstuk I : Inleiding

1.1 VOORSTELLING PUMP EN PUMP-ERS

Het Public Management Programme is een opleidingsprogramma in overheidsmanagement voor federale ambtenaren, aangeboden door de FOD P&O. Het PuMP heeft tot doel een bijdrage te leveren aan de hervorming van de federale overheid tot een moderne, performante en kwaliteitsvolle administratie door een groep ambtenaren de visie, kennis en vaardigheden bij te brengen die nodig zijn om de moderniseringsprocessen te ondersteunen en mee vorm te geven. Het opleidingsprogramma draagt ook bij tot de vorming van een hecht inter- en intradepartementaal netwerk binnen de federale overheid. Het Nederlandstalige opleidingsprogramma wordt verzorgd door de K.U. Leuven (Instituut voor de Overheid) en de Franstalige opleiding wordt georganiseerd door de ULB (Ecole de Commerce Solvay).¹

Het sluitstuk van de opleiding is een adviesopdracht voor een federale instelling. In deze fase brengen de deelnemers de verworven kennis en vaardigheden in de praktijk. Dit is een groepsopdracht, in een tweetalig kader, en betreft een concreet project omtrent de ontwikkeling of uitvoering van veranderingsprocessen. Bij voorkeur gaat het om een actuele problematiek waarbij verschillende instanties met tegenstrijdige belangen en uiteenlopende machtsposities betrokken zijn. De resultaten van de adviesopdracht worden voorgesteld tijdens een slotseminarie.²

Deze groep is samengesteld uit drie personen :

- Wim Camps, Attaché, FOD Mobiliteit en Vervoer, Dienst ICT
- Quentin Druart, Attaché, SPF Intérieur - Commissariat général aux réfugiés et apatrides
- Caroline Dupae, Inspecteur, FOD Financiën, Kabinet Administrateur Grote Ondernemingen

¹ www.pump.be

² www.pump.be

1.2 DE ADVIESOPDRACHT

Les missions de consultation doivent répondre aux critères suivants :

- les projets doivent avoir un lien avec l'autorité fédérale;
- les projets doivent avoir un lien avec le management public;
- les projets doivent être réalisables dans une période de 1 mois;
- les projets doivent pouvoir être accomplis par un groupe de 5 personnes;
- les connaissances et compétences acquises lors des précédentes phases doivent pouvoir être valorisées;
- le département doit fournir le soutien nécessaire au projet (diffusion des informations, accompagnement, accessibilité, ...).

De gekozen adviesopdracht komt van de FOD Personeel & Organisatie, van de directie Organisatieontwikkeling en luidt als volgt:

**« Développer une enquête de satisfaction citoyens-utilisateurs
ou une plate-forme citoyen ou un « mystery shopping »
dans une organisation pilote »**

In bijlage A vindt u de integrale projectfiche die deze adviesopdracht voorstelt.

Hoofdstuk II: Tevredenheidsonderzoek

Een tevredenheidsonderzoek heeft in de publieke sector als doelstellingen de kwaliteit te verbeteren maar ook de participatie van de burger te vergroten. Binnen de overheid wordt er reeds geruime tijd meer aandacht besteed aan kwaliteit. Er zijn prestatie-meetsystemen ontwikkeld: het European Foundation for Quality Management (EFQM) model, ISO 9000, BPR zijn allemaal benaderingen gerelateerd aan kwaliteit.³

Enkele Belgische voorbeelden zijn:

- het Handvest van de gebruiker van openbare diensten van 4 december 1992 (BS 22 januari 1993)⁴
- de Kwaliteitsbarometer : een instrument om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De Kwaliteitsbarometer laat toe aan de gebruikers de volgende vraag te stellen, die tegelijk eenvoudig en essentieel is: “Bent u tevreden over de door de administratie geleverde prestaties?”⁵
- de Onthaalbarometer, een beperkte versie van de Kwaliteitsbarometer die enkel peilde naar de kwaliteit van de onthaalfunctie⁶
- de Copernicus-enquête, een enquête die de Belgen om hun mening over de modernisering van de overheid vroeg, mei/juni 2000⁷

De overheid opereert in een andere context dan private ondernemingen waarvoor vele kwaliteitsverbeteringssystemen ontwikkeld zijn. De overheid verkeert in heel wat gevallen nog steeds in een monopoliepositie waardoor het concurrentiebeginsel moeilijk

³ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 6

⁴ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 40

⁵ *Guide du baromètre de la qualité*, ABC, April 1998 en Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 40

⁶ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 41

⁷ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 41

of niet toepasbaar is op de publieke sector.⁸ Zowel de private als de publieke sector trachten aan bepaalde behoeften en noden in de samenleving te voldoen. Meestal is de publieke sector georiënteerd naar de collectieve behoeften en minder naar individuele behoeften. De publieke sector dient eveneens in te spelen op een vraag van de burger of klant, vaak bestaat er echter geen vraag vanuit de samenleving. Beide sectoren werken in één en dezelfde maatschappelijke context en zijn onderhevig aan belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen en omgevingsfactoren.⁹ De toenemende belangstelling en verankering van kwaliteit binnen de overheid, is gerelateerd aan de evolutie naar een klantgeoriënteerde overheid.¹⁰

Een tevredenheidsonderzoek hoort idealiter samen met het engagement om de resultaten ervan te benutten en verbeteringen uit te voeren. De bevraging mag geen doel op zich zijn. Indien de participatie verhogen een belangrijk doel is, dan is de communicatie rond de bevraging en het doel ervan mogelijk belangrijker dan de resultaten van de bevraging op zich.¹¹

De burger of gebruikers hebben een andere manier om naar de dienstverlening te kijken. Daar waar het voor de administratie een massaproces is kan dit voor de andere partij een éénmalige of een jaarlijkse gebeurtenis zijn, waarbij automatisering voor hen niet van belang is. Het uitgangspunt van de bevraging en de oriëntatie moet hieraan aangepast worden. Dit speelt zeker wanneer de bevraging over een e-governmentproject handelt.¹²

⁸ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport "Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid"*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 7

⁹ Bouckaert Geert, Nick Thijs, *Kwaliteit in de overheid. Een handboek voor kwaliteitsmanagement in de publieke sector op basis van een internationaal comparatieve studie*, Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press, Gent, 2002, p. 16-19

¹⁰ Bouckaert Geert, Nick Thijs, *Kwaliteit in de overheid. Een handboek voor kwaliteitsmanagement in de publieke sector op basis van een internationaal comparatieve studie*, Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press, Gent, 2002, p. 63

¹¹ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport "Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid"*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 8-9

¹² Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport "Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid"*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 11

Een tevredenheidsbevraging levert enkel een a posteriori resultaat van de bevraagde dienst op.¹³

Twee invalshoeken om kwaliteit te definiëren kunnen geïdentificeerd worden. Het eerste gezichtspunt is het “producent georiënteerd perspectief” en het tweede het “consument georiënteerd perspectief”. Dit onderzoek valt onder de tweede invalshoek, waarbij de kwaliteit gerelateerd is aan de effecten van de dienst bij de gebruiker.¹⁴ Tevredenheid bestaat uit de verwachtingen en de perceptie van de gebruiker.¹⁵

¹³ Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001, p. 12

¹⁴ Bouckaert Geert, Nick Thijs, *Kwaliteit in de overheid. Een handboek voor kwaliteitsmanagement in de publieke sector op basis van een internationaal comparatieve studie*, Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press, Gent, 2002, p. 9

¹⁵ Bouckaert Geert, Nick Thijs, *Kwaliteit in de overheid. Een handboek voor kwaliteitsmanagement in de publieke sector op basis van een internationaal comparatieve studie*, Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press, Gent, 2002, p. 9

Hoofdstuk III : La plateforme citoyenne

L'option d'une plateforme citoyenne a été retenue.

Il ne reste que malgré nos recherches, il a été difficile de trouver une définition « standard » satisfaisante permettant de se faire une idée exacte de l'enjeu et de l'objectif d'une telle pratique.

Notre initiative est donc de proposer une définition non exhaustive et qui, volontairement, se dote de caractéristiques offrant une « surface » d'application élargie.

En effet, pour rappel, l'objectif est d'offrir, à terme, un outil efficace et utile rencontrant les exigences d'évaluation de la qualité et de l'efficacité des services rendus par l'administration publique au sens large.

Ainsi, nous entendons par « plateforme citoyenne », *un lieu de rencontres, d'échanges et de dialogues portant sur des thématiques, des problématiques et/ou sujets particuliers incarnés par des processus, des méthodes, des projets ou encore des politiques et pour lesquels des avis, des opinions sont demandés à l'initiative de parties prenantes pour en mesurer l'impact, l'efficacité, la satisfaction, les résultats, les enjeux et y apporter, le cas échéant, des améliorations, des ajustements ou encore des corrections.*

Cette pratique s'inscrit dans une dynamique « d'ouverture » de l'autorité publique envers son public cible, la société civile, économique voire la société politique elle-même.

Il s'agit d'une démarche préliminaire à l'exigence voulue d'une prise en compte des changements qui « *déterminent la légitimité, la façon de travailler et finalement l'efficacité des résultats* »¹⁶ des services publics.

La « plateforme » apparaît ainsi comme un des instruments permettant de récolter auprès des citoyens/utilisateurs les informations indispensables à l'action publique et à son éventuelle amélioration via une participation active et directe des parties prenantes.

¹⁶ « Les enquêtes de satisfaction pour un meilleur Service public », Note au Conseil des Ministres du 16 juin 2006, du Ministre de la Fonction publique, Monsieur Christian Dupont, Bruxelles

De même, de par sa nature, cette pratique suggère en tant que « support » à la dynamique d'ouverture, une visibilité et une transparence nécessaire à l'échange et au dialogue.

Pour satisfaire cette visibilité, il est indispensable que la plateforme puisse adopter des formes diverses étant entendu que les attentes participatives des parties prenantes sont fort changeantes et évolutives dans le temps (notamment en raison des thèmes abordés).

Cependant, il est nécessaire que la plateforme maintienne ses lignes de forces qui la fondent afin d'éviter toute distorsion de forme avec pour conséquence l'éloignement des objectifs poursuivis.

Il n'est pas exagéré de mentionner que la plateforme peut prendre, en fonction de l'importance de la thématique qui la sous-tend, une forme « primaire » de démocratie participative. L'approche primaire s'expliquant par l'absence « d'institutionnalisation » et de reconnaissance dite officielle de sa portée, de son rôle.

3.1 POURQUOI AVOIR CHOISI LA « PLATEFORME » ?

Pour rappel, l'objectif de la mission de consultation s'articulait sur le développement pour le compte du SPF P&O d'une démarche « enquête utilisateurs ». Cette démarche pouvait prendre la forme d'une enquête de satisfaction, d'une « plateforme citoyenne » ou encore d'un « mystery shopping ».

Le choix d'une « plateforme » s'est tout d'abord justifié par le côté original de la démarche. En effet, outre le fait que de nombreuses enquêtes de satisfaction ont été réalisées par l'administration et étudiées tant par la sphère académique que dans le cadre de la formation en Management public, l'option retenue se caractérisait par la volonté d'aborder une pratique peu courante voire « inédite » dans le domaine de la fonction publique.

Ensuite, le travail, quant à lui, à réaliser s'inscrivait dans une configuration moins statique qu'une enquête de satisfaction en ce sens, qu'il ne se limitait pas à récolter auprès des citoyens des informations pour en tirer des conclusions, des constats et des enseignements mais visait à organiser une participation active et précise des citoyens utilisateurs au sein d'un espace de dialogue et de rencontre avec les autorités administratives.

Pour finir, dans une optique de changement, il nous est apparu utile de réaliser modestement un travail qui à terme permettra d'élaborer un outil répondant aux exigences de modernisation, d'efficacité d'ouverture et de transparence de l'administration et ce tel que spécifié dans la note au Conseil des Ministres du 16 juin 2006 du Ministre de la Fonction publique, Monsieur Christian Dupont.

3.2 L'ENQUÊTE DE SATISFACTION

L'enquête de satisfaction est un outil de mesure visant à évaluer, à apprécier la satisfaction d'individus sur la réalisation d'actions déterminées induites par des politiques précises tout en tenant compte des améliorations éventuelles à apporter à ces actions.

Dans cette optique, l'enquête de satisfaction est aussi un outil « *de développement de l'organisation* »¹⁷ et donc « *un levier précieux de modernisation* »¹⁸ de par les plans d'actions qui en découlent.

Dans le cadre de notre étude, l'enquête de satisfaction, en tant que « *vivier* » pour la plateforme, permet « *un suivi matériel des politiques et une maîtrise de leurs effets* »¹⁹. De même, elle peut également viser « *à donner au citoyen l'image d'une administration dont l'action est guidée par la rationalité et à accroître la motivation et la mobilisation des fonctionnaires en les incitant à mieux apprécier les résultats de leur travail pour les usagers* »²⁰.

A cet égard, il est utile de préciser que l'enquête de satisfaction et la plateforme qui la sous-tend « *représente plus un instrument d'information et d'apprentissage sur la conduite des activités de l'Etat qu'une procédure visant à sanctionner des services administratifs* »²¹.

¹⁷ Rapport de stage Pump 2005, p. 1

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ Frédéric Varone, Steve Jacob, *Evaluer l'action publique : état des lieux et perspectives en Belgique*, Academia Press, Gent, 2003, p. 9

²⁰ *Ibidem*

²¹ *Ibid*, p.11

Hoofdstuk IV : Methodologie voor gebruikersplatform

4.1 VOORSTUDIE

Voordat we zinvol werk kunnen verrichten moeten we de dienstverlening in kaart brengen.

- Studie van de dienstverlening
 - Doel
 - ✓ Wat is de taak van het betrokken departement / afdeling?
 - ✓ Wat wil men bereiken met deze dienstverlening?
 - Historiek
 - ✓ Hoe is deze dienstverlening ontstaan?
 - ✓ Hoe verliep deze dienstverlening in het verleden?
 - Proces van de dienstverlening bestuderen
 - ✓ Hoe verloopt de dienstverlening op dit moment en waarom?
 - ✓ Welke processen worden doorlopen?
 - ✓ Welke andere personen zijn betrokken?
 - ✓ Wat zijn de relaties met andere diensten?
- Identificeren van de sleutelpersonen in de dienst
 - De input van deze personen is onontbeerlijk voor de inhoud van het onderzoek. Zij zijn degene die de dienstverlening het best kennen.
 - Bepalen wat hun rol zal zijn in het onderzoek
 - Deze personen zullen zeker ook moeten deelnemen aan het platform.

- Identificeren van de administratieve en politieke verantwoordelijken
 - Deze personen zullen de projectfiche en eventuele andere stappen moeten goedkeuren.
 - Bepalen wat hun rol zal zijn in het onderzoek
 - Indien men gewicht wil geven aan het platform en reeds tijdens het platform een engagement wil aangaan over verbeteringen van de dienstverlening, is de aanwezigheid van (één van) deze personen toch een vereist.
- Identificeren van de klanten
 - Identificeren van de verschillende doelgroepen
 - Bepalen welke doelgroepen men in het onderzoek wil opnemen
 - Uitzoeken hoe men de verschillende doelgroepen het best kan contacteren
- Identificeren van de stakeholders
 - Stakeholders zoals beroepsfederaties of consumentengroeperingen, weten vaak al zeer goed hoe de gebruikers tegenover een bepaalde dienst staan. Zij beschikken vaak over andere informatie dan de dienstverlener zelf.
 - Uitzoeken hoe men de stakeholders het meest efficiënt kan contacteren
 - De aanwezigheid van de stakeholders kan het platform ook meer gewicht geven doordat zij vaak grote groepen van gebruikers (onrechtstreeks) vertegenwoordigen.
- Uitzoeken wat de meest geschikte periode is om het onderzoek te voeren; zowel voor de enquête als voor het platform. Sommige diensten lopen enkel tijdens een bepaalde periode in een jaar of hebben grote pieken.
- Haalbaarheid van het onderzoek aftoetsen in samenwerking met de dienst
 - Onderzoeksplan voorleggen aan de dienst om te verifiëren dat dit geschikt is met betrekking tot de eigenheden en gevoeligheden van de dienst.
- Scope afbakenen
 - ✓ Naar welke onderdelen van de dienstverlening gaan we een klantentevredenheidsonderzoek voeren?
 - ✓ Dit wordt vastgelegd in de projectfiche

- Project voorstellen bij de administratieve en politieke verantwoordelijken
- Uitzoeken wat de meest efficiënte wijze is om de bevraging te verspreiden
 - Rekening houdend met de beoogde respons-rate, kan men het meest geschikte kanaal, of combinatie van kanalen kiezen
- Opstellen van een communicatieplan over de reikwijdte van onderzoek, de vooruitgang en de tussenresultaten
 - Wanneer? Over wat? Tot in welk detail? Naar wie?
 - Tijdens het onderzoek mag men niet vergeten om intern te communiceren over het onderzoek, om de weerstand zo laag mogelijk te houden binnen de organisatie.
- Projectfiche opstellen
 - In deze projectfiche kunnen de volgende punten opgenomen worden:
 - ✓ Tijdsplanning
 - ✓ Benodigd budget voor enquête en platform
 - ✓ Uiteindelijk doel van dit onderzoek
 - ✓ Beschrijving van het begrip “platform”
 - ✓ Een aantal mogelijke thema’s
 - ✓ De personen van wie verwacht wordt dat ze deelnemen aan het onderzoek en het platform
 - ✓ De scope
 - ✓ Verwachte resultaten
 - ✓ Risico’s
 - Projectfiche laten valideren door de administratieve verantwoordelijken en de politieke verantwoordelijken

4.2 BEVRAGING VAN DE KLANTEN

Om de meest geschikte thema's te vinden waarover men zal discussiëren op het platform, voeren we een enquête onder het doelpubliek van de dienst. Zo willen we te weten komen wat de sterke en zwakkere punten zijn van de dienstverlening. Door de grootschalige aard van een enquête hopen we ook dat er specifieke, minder frequente problemen naar de oppervlakte komen waar men nog geen weet van heeft.

Indien er bij de onderzoekers maar weinig kennis en ervaring bestaan omtrent de dienst, is het wellicht nodig om ook een vooronderzoek te voeren om relevante vragen te kunnen stellen in de enquête.

- Mogelijke thema's identificeren in samenwerking met de dienst
 - ✓ Wat zijn de meest interessante thema's in de ogen van de dienst zelf?
- Telefonisch vooronderzoek
 - om de relevantie van de vragen te toetsen
 - om bijkomende thema's te identificeren
 - om een eerste indruk te verkrijgen over de algemene sfeer rond de dienstverlening
- Identificeren van bijkomende mogelijke vragen dankzij de inbreng van de gebruikers
- Bevraging formeel opstellen
- Niet vergeten: Vragen aan de deelnemer of hij zich eventueel (vrijwillig) kenbaar wil maken zodat men deze na de enquête kan contacteren om nog een toelichting te vragen en om de deelnemer eventueel te kunnen uitnodigen voor het platform.
- Voorzie genoeg mogelijkheden om commentaar te geven in de enquête, aangezien juist dit type vraagstelling interessante informatie aanbrengt om minder voor de hand liggende thema's te identificeren
- Communicatieplan opzetten om ruchtbaarheid te geven aan de enquête en de respons te verhogen

- Bevraging laten valideren door de dienst, de administratieve verantwoordelijken en de politieke verantwoordelijken
- Bevraging publiceren en verspreiden
- Een voorspelling laten maken van de resultaten van de bevraging door de dienst zelf (en eventueel de politieke en administratieve verantwoordelijken)
 - Om eventueel achteraf het verschil in perceptie te kunnen aantonen
 - Deze oefening zal een eventueel vooringenomen “wij weten al alles”-gevoel wegnemen bij de administratie
- Resultaten van de bevraging analyseren
 - Een klassieke analyse maken van de resultaten om te rapporteren over de enquête zelf
 - Specifiek analyseren in functie van de identificatie van thema’s voor het platform
 - Let vooral op de informatie uit de vrije commentaarvelden en de verschillen met de resultaten van meerkeuzevragen. Vaak is de grote meerderheid tevreden over een item maar blijkt dit toch een groot probleem te zijn voor een minderheid.

4.3 VOORBEREIDING OP HET PLATFORM

- De meest interessante thema’s uitkiezen, aan de hand van de resultaten van de bevraging samen met de dienst
- Selecteren van de gewenste deelnemers aan het platform
- Zoeken naar een geschikte motivatie voor de deelnemers en remmingen wegnemen
 - Onkosten voor het vervoer betalen?
 - Lunch?
 - Cadeaus (Boeken, gadgets,...)
- Deelnemers contacteren

- Elk thema goed voorbereiden samen met de dienst, anticiperen op verwachte vragen en discussiepunten
 - Reeds naar mogelijke oplossingen/alternatieven zoeken voor de gekende problemen of duidelijke verklaringen
 - Haalbaarheid van deze oplossingen op voorhand nagaan
 - Per thema een inleiding voorzien (presentatie)
 - Vragen voorbereiden naar de deelnemers om de dialoog op gang te brengen
 - Timeplanning opstellen
 - Rollen bepalen voor elke deelnemer (klant, administratie, politiek, ...)
- De logistieke organisatie van het platform (zaal, projector, ...)
- Voorbereiden van een afsluitend gesprek
 - Structuur van de samenvatting en resultaten van het platform
 - Evaluatie van het platform zelf
 - De deelnemers bedanken
 - De deelnemers motiveren om eventueel in de toekomst nog mee te werken met de opvolging van het platform

4.4 NA HET PLATFORM

- Verslag van het platform opstellen
 - Besluiten rond elk thema
 - Lessons learned
- Verslag voorleggen aan de dienst en de politieke en administratieve verantwoordelijken
- Actieplan opstellen
- Actieplan bespreken met de dienst

- Communicatieplan opstellen
 - Aan wie?
 - Via welke kanalen?
 - Pers?
- Communicatieplan voorleggen aan de dienst en de politieke en administratieve verantwoordelijken

4.5 CONTINUE VERBETERING VAN DE METHODOLOGIE

- Elke projectgroep die gebruik wil maken van deze methodologie, is gebonden om na afloop feedback te geven aan P&O over de methodologie zelf. Zo kan men de methodologie steeds meer verbeteren en verfijnen.

Hoofdstuk V : Pilootproject

5.1 KEUZE PILOOT

Er werd opgelegd dat de case aan een aantal voorwaarden moet voldoen. De belangrijkste zijn: een zichtbare organisatie, een aanvulling op het managementplan, en een analyse van de processen. Deze case is een piloot voor de te ontwikkelen gids, methode, adviezen die alle federale overheidsdiensten kunnen gebruiken.

Binnen deze opdracht is onze rol als PuMP-deelnemers deze van consultant en waarbij de klant de FOD is waarvoor de opdracht wordt uitgevoerd. Bij deze opdracht krijgt de invulling “klant” een tweeledige invulling, enerzijds is dit de FOD P&O die de opdracht voorgedragen heeft en anderzijds is dit de FOD Financiën waar het pilootproject toe behoort.

5.2 VOORSTELLING PILOOT VENSOC

Het geselecteerde pilootproject om deze adviesopdracht te volbrengen is Vensoc. Dit is een applicatie waarbij het mogelijk wordt om een aangifte in de vennootschapsbelasting in te dienen via het internet tezamen met alle bijlagen. Vensoc is een samenvoeging van de eerste drie letters van de woorden vennootschappen en société.



Deze applicatie kadert binnen het e-governmentbeleid van de FOD Financiën. Enkele van de doelstellingen van de FOD Financiën waren het aanbieden van een betere dienstverlening aan de ondernemingen doordat de applicatie 24/24 en 7/7 beschikbaar is, door het verstrekken van een ontvangstmelding, en door de integratie van validatieregels in de aangifte en bijlagen zodat fouten vermeden worden. Daarnaast wordt ook een optimalisatie van de interne werkprocessen binnen de FOD Financiën nagestreefd.

Deze applicatie is er gekomen in navolging van andere elektronische toepassingen van de FOD Financiën rond het verzenden van aangiften. Vensoc is gegroeid uit Finform,

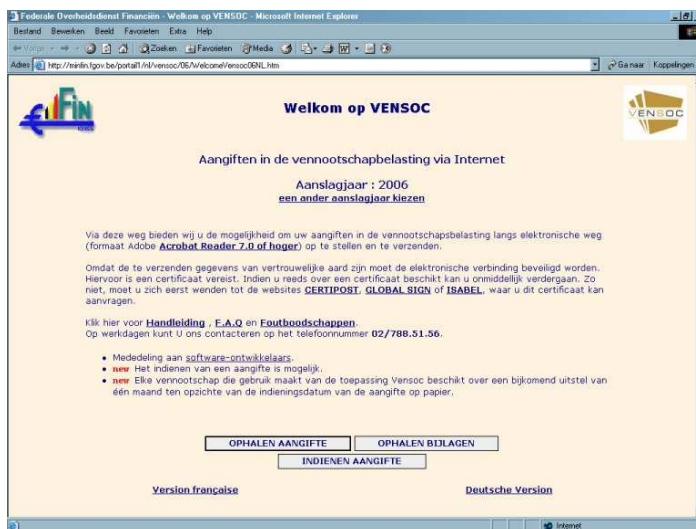
een toepassing waarbij het mogelijk was om formulieren te downloaden, in te vullen en tenslotte af te drukken. Er is binnen dit project dan ook een nauwe samenwerking met het project Finform.

Vensoc is pas operationeel vanaf aanslagjaar 2005, maw vanaf augustus 2005. Ondanks een bijna onbestaande communicatie werden er voor dat eerste jaar 14 000 aangiften via Vensoc ingediend, dit op een totaal van 350 000 Belgische ondernemingen die ervan gebruik kunnen maken. Deze aangiften werden ingediend door een duizendtal verschillende indieners. Voor het aanslagjaar 2006 werden er op 31 oktober 2006 32 914 aangiften ingediend, dit is 9 % van de maximale doelgroep.

Vensoc kan gebruikt worden door iedereen die namens een vennootschap een aangifte in de vennootschapsbelasting moet indienen, dit kan een vertegenwoordiger van de onderneming zelf of een boekhouder, accountant, fiscalist, enz. zijn.

Dit is een off-line applicatie wat inhoudt dat de gebruikers de aangiften en bijlagen eerst downloaden, invullen en lokaal bewaren. De verzending zelf gebeurt volledig on-line. De veiligheid wordt verzekerd door een digitale handtekening, een digitaal certificaat klasse 3. Dit certificaat wordt ook gebruikt voor andere diensten die de FOD Financiën aanbiedt zoals Finprof (aangiften bedrijfsvoorheffing), Intervat (BTW-aangiften) en Web-NCTS (Douane).

De startpagina van Vensoc ziet er als volgt uit:



Er zijn drie grote aspecten die verbonden zijn met deze toepassing:

- het indienen van de aangifte;
- de consultatie door de taxatiediensten;
- de automatische verwerking van de binnenkomende gegevens.

Ons onderzoek heeft zich uitsluitend beperkt tot het eerste aspect, het indienen van de aangifte met al zijn bijlagen.

Het indienen van de aangifte zelf kan in zes stappen, die elke gebruiker moet doorlopen, worden onderverdeeld:

- stap 1: Creëer een directory/map voor elke in te dienen aangifte op uw lokale computer;
- stap 2: Downloaden en invullen Vensoc-aangifte;
- stap 3: Ophalen Finform bijlagen;
- stap 4: Creatie overige bijlagen;
- stap 5: Creatie XFDF-bestand;
- stap 6: Indienen aangifte.

Stap 1: Creëer een directory/map voor elke in te dienen aangifte op uw lokale computer

Voor elke aangifte die via Vensoc wordt ingediend moet er een aparte map op de computer van de gebruiker worden gecreëerd. De naam van de map is vrij te bepalen en deze zal de volgende bestanden bevatten:

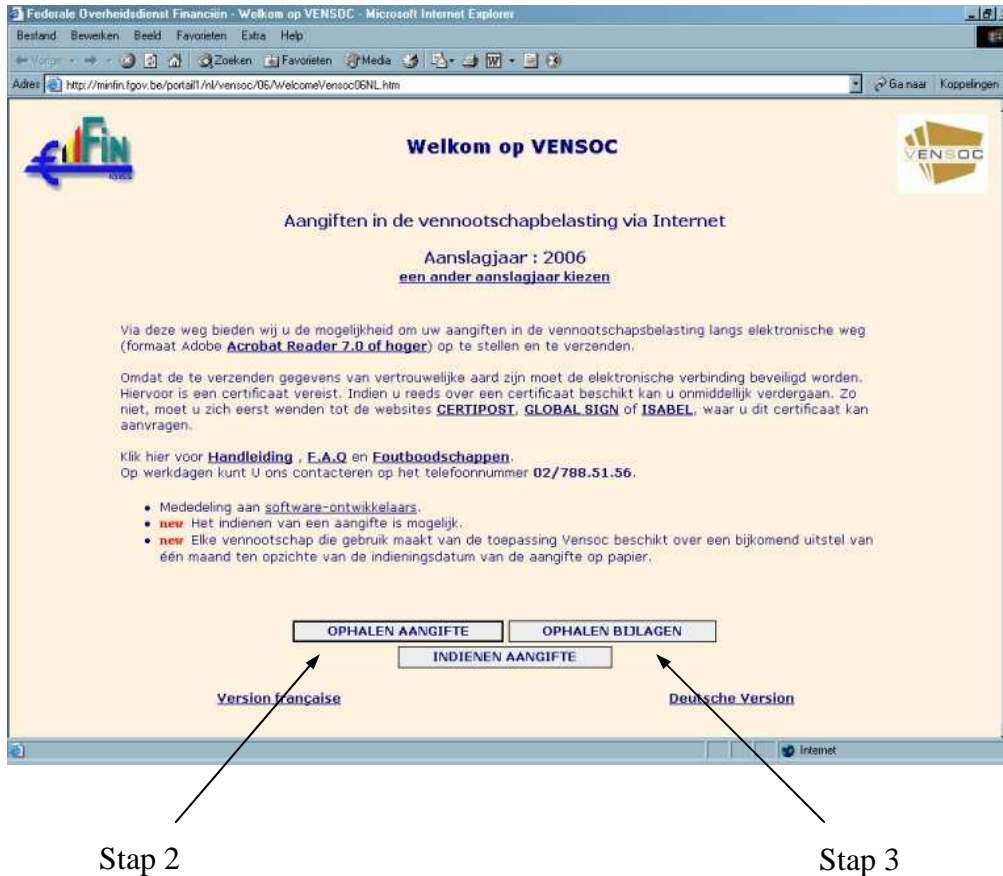
- de aangifte Vensoc (PDF);
- de extractie uit aangifte (XFDF);
- de te verzenden bijlagen (PDF).

Stap 2: Downloaden en invullen Vensoc-aangifte

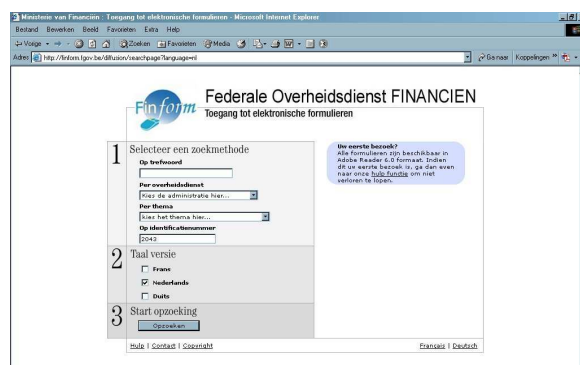
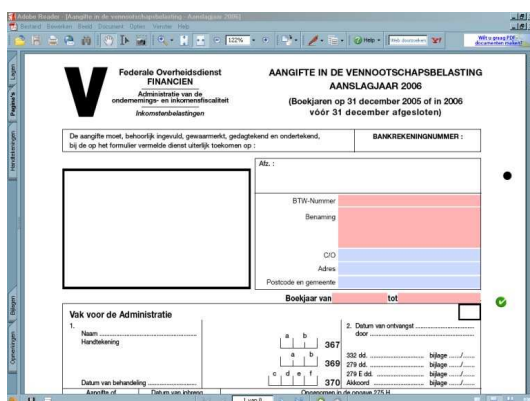
Stap 3: Ophalen Finform-bijlagen

Deze stappen zijn mogelijk via de portaalsite van de FOD Financiën www.minfin.fgov.be, waarbij u via de rubriek e-diensten op de startpagina van Vensoc terecht komt.

«GEBRUIKERSPLATFORM : ONTWIKKELING VAN EEN METHODOLOGIE »
 GEVALSTUDIE : VENSOC – FOD FINANCIËN



De aangifte en de bijlagen hebben een vaste bestandsnaam, die moet gevolgd worden om het pakket succesvol te kunnen verzenden. De verplichte naam van de aangifte en de Finform-bijlagen is dezelfde als de naam die automatisch bij het downloaden wordt weergegeven en bevat een vaste structuur.



Hieronder vindt u de lijst van de gestandaardiseerde bijlagen.

Opgave	Omschrijving	Verplichte bestandsnaam
204.3	Staat waardeverminderingen voor verliezen en voorzieningen voor risico's en kosten	1I_00002043_NL_2006.pdf
275B	Vrijstelling van meerwaarden op zeeschepen	1I_0000275B_NL_2006.pdf
275K	Gespreide belasting van meerwaarden op bepaalde effecten	1I_0000275K_NL_2006.pdf
275N	Belastingkrediet	1I_0000275N_NL_2006.pdf
275R	Investeringsreserve	1I_0000275R_NL_2006.pdf
276K	Gespreide belasting meerwaarden	1I_0000276K_NL_2006.pdf
276N	Vrijstelling van meerwaarden op bedrijfsvoertuigen	1I_0000276N_NL_2006.pdf
276T	Tabel voor de berekening van de vrijstelling bijkomend personeel	1I_0000276T_NL_2006.pdf
276 W1	Vrijstelling voor bijkomend personeel tewerkgesteld voor wetenschappelijk onderzoek	1I_000276W1_NL_2006.pdf
276 W2	Vrijstelling voor bijkomend personeel tewerkgesteld voor de uitbouw van het technologisch potentieel van de onderneming	1I_000276W2_NL_2006.pdf
276 W3	Vrijstelling voor bijkomend personeel tewerkgesteld als diensthoofd uitvoer	1I_000276W3_NL_2006.pdf
276 W4	Vrijstelling voor bijkomend personeel tewerkgesteld als diensthoofd van de afdeling Integrale kwaliteitszorg	1I_000276W4_NL_2006.pdf
328K	Opgave van degressief af te schrijven vaste activa	1I_0000328K_NL_2006.pdf
328L	Opgave van de vaste activa waarvoor van degressieve afschrijving wordt afgezien	1I_0000328L_NL_2006.pdf

Stap 4: Creatie overige bijlagen

Dit zijn bijlagen waarvan het model niet door de FOD Financiën is vastgelegd en zijn door de gebruiker zelf te creëren. Ze moeten wel aan enkele voorwaarden voldoen:

1. de bijlagen moeten worden aangemaakt in een PDF-formaat;
2. een bijlage mag niet groter zijn dan 5 MB;
3. slechts zes dergelijke bijlagen mogelijk toe te voegen;
4. verplichte bestandsnaam.

Twee van deze overige bijlagen zijn verplicht toe te voegen aan de aangifte, m.n. de jaarrekening en het verslag aan en besluiten van de algemene vergadering.

Hieronder vindt u de lijst met de namen van deze overige bijlagen.

Omschrijving	Verplichte bestandsnaam
Jaarrekening	1I_06jaarrek.pdf
Verslagen aan en besluiten van de algemene vergadering	1I_06versAV.pdf
Interne jaarrekening	1I_06intjaarrek.pdf
Afschrijvingstabellen	1I_06afschr.pdf
Detail verworpen uitgaven	1I_06detvu.pdf
Diverse	1I_06diversen.pdf

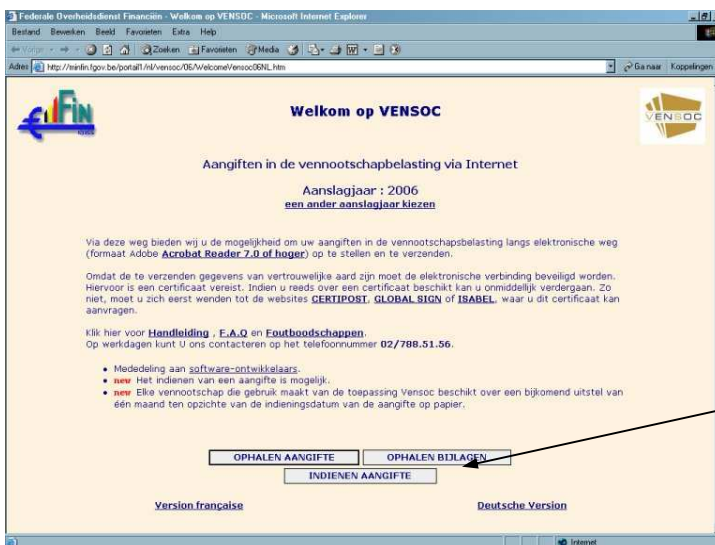
Stap 5: Creatie XFDF-bestand

Nadat de PDF-aangifte werd ingevuld en gevalideerd dient de gebruiker de gegevens te exporteren naar een XFDF-document. Dit XFDF-bestand draagt dezelfde naam als de aangifte en wordt opgeslagen in de map van de onderneming, maar het bestand is aanzienlijk kleiner.



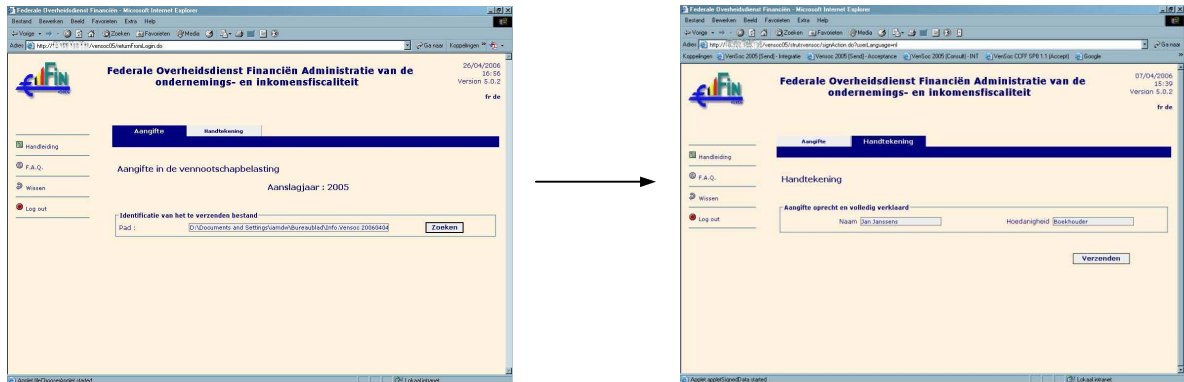
Stap 6: Indienen aangifte

Stap 6 is de on-line verzending van de aangifte. Dit gebeurt via een beveiligde internetverbinding met behulp van het digitaal certificaat.



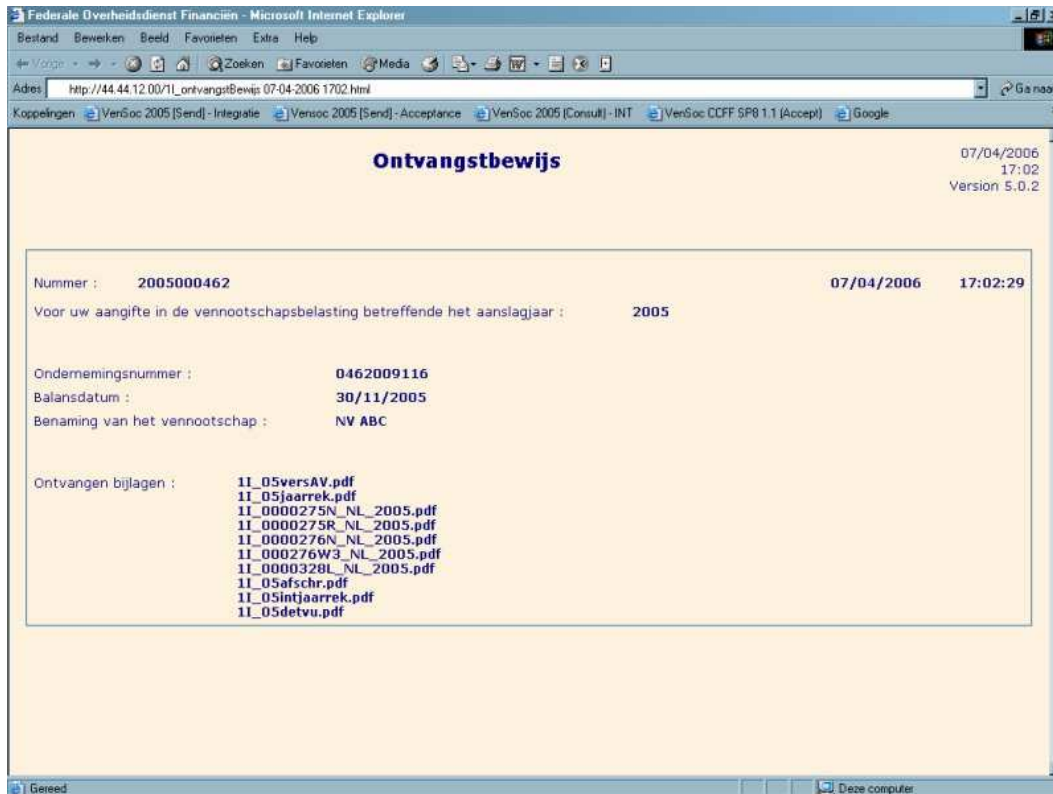
Stap 6

Eerst moet de link van de aangifte ingevuld worden, manueel of via de zoekknop, in het tabblad “Aangifte”. In het volgende tabblad wordt de naam en de hoedanigheid van de gebruiker vermeld, dan is de verzending mogelijk. Indien er fouten zijn in de aangifte of met de bijlagen, verschijnt er een foutboodschap.



Om de gebruikers te begeleiden bij het gebruik van VenSoc is er een handleiding en een FAQ opgenomen op de startpagina en alle volgende schermen van de applicatie. Er bestaat eveneens een lijst met foutboodschappen en hoe deze opgelost kunnen worden of wie er kan gecontacteerd worden, dit is meestal de helpdesk.

Bij een succesvolle verzending krijgt de gebruiker een ontvangstmelding.



Hoofdstuk VI : Toepassing methodologie op case Vensoc

6.1 VOORSTUDIE

6.1.1 Studie van de dienstverlening

Bij de start van dit onderzoek hebben we de dienstverlening, aangeboden door de applicatie Vensoc, onderzocht en bestudeerd. Het is belangrijk dat alle fasen van de dienstverlening gekend zijn opdat het tevredenheidsonderzoek aangepast is aan de onderzochte dienst. Een beschrijving van de applicatie Vensoc vindt u in het onderdeel “Voorstelling van de case Vensoc”. Deze tool heeft niet alleen een impact op de dienstverlening aan de “klant” maar ook op de interne werkprocessen van de FOD Financiën. De scope van ons onderzoek is beperkt tot de applicatie zelf.

Met deze applicatie wil men de huidige dienstverlening verder uitbreiden, met vooral een grotere en flexibelere beschikbaarheid.

Er zijn twee belangrijke groepen van partijen betrokken, enerzijds de gebruikers en anderzijds de administratie.

Het definiëren van het proces van de dienstverlening is hier dan ook niet van toepassing, gezien enkel de applicatie werd onderzocht en niet de link met de hieraan verbonden diensten.

6.1.2 Identificatie van de administratieve verantwoordelijken

Bij dit project waren de leden van de stuurgroep de eerstelijns administratieve verantwoordelijken. Verder werd de Voorzitter van de FOD Financiën van dit pilootproject en de projectfiche in kennis gebracht.

De projectleiders Vensoc zijn het rechtstreeks aanspreekpunt, en werden steeds geconsulteerd indien nodig.

Vertegenwoordigers FOD Financiën, leden van de stuurgroep Vensoc:

- Jean-Marc Delporte, Administrateur-generaal Belastingen en Invordering
- Philippe Jacquij, Administrateur Grote Ondernemingen en sponsor Vensoc
- Carlos Six, Administrateur KMO
- Didier Leemans, programmamanager GIV B&I
- Guido Dormaels, ICT
- Marc De Witte, projectleider ICT Vensoc
- Dirk Van de Peer, projectleider Business Vensoc

6.1.3 Identificatie van de politieke verantwoordelijken

Dit project heeft een impact op de volgende politieke verantwoordelijken:

- Didier Reynders, Vice-Eerste Minister en Minister van Financiën;
- Christian Dupont, Minister van Ambtenarenzaken, Maatschappelijke Integratie, Grootstedenbeleid en Gelijke Kansen;
- Hervé Jamar, Staatssecretaris voor Modernisering van de Financiën en de Strijd tegen de fiscale fraude, toegevoegd aan de Minister van Financiën;
- Vincent Van Quickenborne, Staatssecretaris voor Administratieve Vereenvoudiging, toegevoegd aan de Eerste Minister.

Vertegenwoordigers politieke verantwoordelijken:

- Kabinet Jamar (Jean-François Guillaume).

6.1.4 Identificatie van de sleutelpersonen in de dienst

In tegenstelling tot een gewone dienst is er bij een elektronische applicatie minder sprake van rechtstreekse sleutelpersonen in de dienst zelf. De twee projectleiders van Vensoc worden hier als sleutelpersonen beschouwd: Marc De Witte, projectleider ICT Vensoc en Dirk Van de Peer, projectleider Business Vensoc.

6.1.5 Identificatie van de klanten

Hierbij wordt nagegaan wie de mogelijke gebruikers zijn van de applicatie Vensoc. In dit geval zijn er twee categorieën van gebruikers: enerzijds een vertegenwoordiger binnen een vennootschap die instaat voor het indienen van de aangifte van deze vennootschap of van de verbonden ondernemingen, en anderzijds de professionelen die door hun klanten gevolmachtigd zijn om de aangiften van hun ondernemingen in te dienen. De grote beroepscategorieën zijn: accountant, belastingconsulent, boekhouder, fiscalist en bedrijfsrevisor.

Deze beroepscategorieën zijn vertegenwoordigd door verschillende federaties:

- Instituut van de Accountants en Belastingconsulenten (IAB);
- Beroepsinstituut van erkende Boekhouders en Fiscalisten (BIBF); en
- Instituut der Bedrijfsrevisoren (IBR).

De FOD Financiën heeft een protocol afgesloten met IAB en BIBF, inzake de strijd tegen de fiscale fraude en de modernisering van de FOD Financiën. Het protocol heeft als doel de samenwerking inzake de strijd tegen de fiscale fraude tussen de beide partijen aan te moedigen en hen te informeren over de modernisering van de FOD Financiën.

Er zijn tussen de vertegenwoordigers van de cijferberoepen en de FOD Financiën zeer regelmatig, maandelijks of zeswekelijks, vergaderingen waarop de evolutie van de applicaties ontwikkeld door de FOD Financiën wordt besproken.

De PuMP-werkgroep heeft contact opgenomen met deze twee federaties tijdens dit onderzoek. De vertegenwoordigers werden rechtstreeks betrokken bij het platform.

6.1.6 Identificatie van de stakeholders

De stakeholders die wij geïdentificeerd hebben behoren tot de drie voorgaande groepen: de administratieve verantwoordelijken, de politieke verantwoordelijken en de klanten.

Vertegenwoordigers klanten:

- Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux/Instituut van de Accountants en Belastingconsulenten (IEC/IAB);

- Institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés/Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten (IPCF/BIBF).

6.1.7 Projectfiche opstellen²²

De aanleiding van dit project is voor ons de adviesopdracht in het kader van onze PuMP-opleiding, waarbij de opdracht erin bestond een tevredenheidsonderzoek uit te voeren.

Het doel is het meten van de tevredenheid van het pilootproject, de applicatie Vensoc, met het oog op een continue verbetering van de dienstverlening. Als uitvoering van dit project werd gekozen voor een tevredenheidsenquête en een stakeholdersplatform.

De enquête heeft als doel de thema's aan te brengen, de scope af te bakenen en de dialoog te bevorderen van het platform dat hierop volgt. Dit platform richt zich tot gebruikers en niet-gebruikers. Vertegenwoordigers uit gans België zullen worden uitgenodigd voor een workshop van een halve dag.

Het einddoel van dit project is adviezen te formuleren om de applicatie te optimaliseren en het gebruik van Vensoc te stimuleren.

De tijdens de eerste fase van de projectfiche voorgestelde thema's van de enquête zijn:

- gebruiksvriendelijkheid, presentatie, toegankelijkheid;
- help (handleiding, FAQ, helpdesk, legistiek);
- flexibiliteit (bijlagen en uitzonderingen);
- praktisch gebruik (bijv. snelheid, tijdsbesteding, soort gebruiker: vele aangiften door 1 persoon, 1 per jaar of frequente gebruiker);
- mate van zekerheid: gevoel van vertrouwen, zekerheid dat de procedure juist is verlopen en dat de boekhouder zelf geen fouten heeft gemaakt;
- beveiliging gegevens: certificaat;
- berekeningsprogramma/simulatie;
- interactieve website;
- vereenvoudiging.

²² De integrale projectfiche vindt u in bijlage B.

Tijdens het platform worden de resultaten van de enquête besproken met de geselecteerde deelnemers. De analyse van de resultaten zal de thema's voor het platform bepalen.

De scope bestaat uit het opstellen, uitvoeren en analyseren van een tevredenheidsenquête bij de bestaande gebruikers van Vensoc. Deze analyse vormt het vertrekpunt van het platform, waarvan aansluitend eveneens een resultaatsanalyse wordt gemaakt.

Er wordt niet gepeild naar de interne gebruikerstevredenheid. We onderzoeken enkel de functionaliteit van "Vensoc", dus enkel de frontoffice-aspecten met betrekking tot Vensoc. De werking van de backoffice zal niet in vraag gesteld worden.

In de projectfiche hebben we eveneens de stakeholders bepaald, die betrokken worden bij het platform. Meer uitleg vindt u in de rubriek "stakeholders".

Ook de afhankelijkheden werden geïdentificeerd. Vooral het verkrijgen van het vereiste budget werd opgegeven als afhankelijkheid, dit gerelateerd aan de financiering van de uitvoering van de enquête. Er was in eerste instantie voorzien om deze enquête door een externe firma te laten uitvoeren, uiteindelijk werden alle werkzaamheden door de PuMP-werkgroep uitgevoerd.

Er werden een vijftal risico's geïdentificeerd:

- onvoldoende ondersteuning FOD P&O;
- onvoldoende engagement FOD Financiën;
- onvoldoende respons enquête;
- onvoldoende respons platform; en
- laattijdige in productiestelling van Vensoc.

Er werd een planning opgesteld die de verschillende te doorlopen stappen van het project bevatten. De voorgestelde planning was als volgt:

1	Aflijnen doelstellingen met verantwoordelijken Vensoc	15.07.06
2	Validatie projectfiche	11.08.06
3	Afgewerkte enquête in het Nederlands, Frans en Duits	20.08.06
4	Topics topics platform	begin oktober
5	Validatie enquête door FOD P&O	11.08.06
6	Validatie enquête door Vensoc/FOD Financiën	11.08.06
7	Validatie platform	11.08.06
8	Lanceren enquête beroepsinstututen	1.09.06
9	Verzending uitnodiging platform	begin oktober
10	Platform stakeholders	midden oktober
11	Verwerking resultaten platform	25.10.06
12	Verwerking resultaten enquête	5.10.06
13	Formulering aanbevelingen	31.10.06
14	Preliminare bespreking aanbevelingen met Vensoc/FOD Financiën	5.11.06
15	Presentatie aanbevelingen aan Vensoc/FOD Financiën	10.11.06

6.1.8 Haalbaarheid project

Vooraleer de projectfiche ter validatie over te maken aan de stuurgroep werden de sleutelpersonen binnen de administratie gecontacteerd om de haalbaarheid van het project te toetsen. Dit om na te gaan of het aan de verwachtingen voldeed en of het past binnen het kader van de dienst.

De validatie van deze projectfiche is gebeurd door de administratieve vertegenwoordigers.

6.1.9 Kanalen om de enquête de verspreiden

De door ons voorgestelde kanalen zijn:

- de site vensoc;
- de portaalsite FOD Financiën;
- de portaalsites stakeholders;
- artikels in de vakpers;
- een perscommuniqué;
- het call center FOD Financiën;
- de lokale kantoren vennootschapsbelasting;
- een e-mail aan de leden van de beroepsinstututen.

De inhoud van deze acties omvat het doel van de enquête en de vraag om medewerking.

6.1.10 Communicatieplan

Wij wensten een volledig communicatieplan uit te voeren voor alle fasen in dit onderzoek. De FOD Financiën heeft echter geen toestemming gegeven om dit uit te voeren, hoewel een tevredenheidsonderzoek idealiter zoveel mogelijk gebruikers dient te bereiken en communicatie daar het uitgelezen middel toe vormt.

De voorziene communicatieacties zouden starten bij het begin van het onderzoek en doorgaan tot na afloop van het eigenlijke onderzoek.

Het communicatieplan voor de enquête bevat een luik om de enquête bekend te maken bij het doelpubliek. De kanalen hiervoor zijn:

- de site vensoc;
- de portaalsite FOD Financiën;
- de portaalsites stakeholders;
- een aankondigingstekst versturen aan de vakpers;
- een persmedeling;

- het call center FOD Financiën;
- de lokale kantoren vennootschapsbelasting;
- samenwerken met de beroepsinstellingen en hun vragen dit op te nemen in hun nieuwsbrief of een e-mail te sturen aan hun leden.

De communicatie zelf specificiert de bevroegde dienst, het doel van de enquête en ook de vraag om medewerking.

Onze uitgevoerde communicatieacties zijn beperkt gebleven tot het plaatsen van een link naar de enquête op het “nieuws”-blok van de internetsites van de beroepsfederaties IAB en BIBF.

Het communicatieplan van het platform bestaat hoofdzakelijk uit gerichte correspondentie aan de geselecteerde deelnemers.

De communicatie van de resultaten was voorzien via de volgende kanalen:

- een perscommuniqué;
- een artikel in de vakpers;
- een tekst op de site vensoc;
- een artikel in Fedra, Fininfo en P&O Horizon.

Hiervan werd geen enkele actie ondernomen.

6.2 BEVRAGING VAN DE KLANTEN

6.2.1 *Thema's enquête*

In samenspraak met de verantwoordelijken Vensoc werden de grote thema's van de enquête bepaald:

De vier thema's zijn:

- het profiel van de deelnemers aan de enquête;
- de communicatie;
- het praktisch gebruik;
- de verwachtingen.

Hierop volgt het opstellen van de eigenlijke vragenlijst met een 20-tal vragen. Na de eerste vergadering werd een telefonisch vooronderzoek uitgevoerd om de relevantie van de reeds geformuleerde vragen te testen, om bijkomende vragen te identificeren en om een eerste indruk te bekomen van de te verwachten resultaten.

6.2.2 Vragen enquête

Na de voorgaande fasen werd een volledige vragenlijst opgesteld. De vragen waren een combinatie van open vragen, meerkeuze vragen en vragen waarop slechts één antwoord kon worden aangeduid of waarop een schaalverdeling was toegepast.

Deze werd voorgelegd aan de verantwoordelijken van Vensoc. Er werden eveneens een aantal professionele gebruikers gecontacteerd om de vragen te testen op hun leesbaarheid en hun relevantie. De definitieve vragenlijst vindt u in bijlage C en D.

Na het invullen van de vragenlijst werd voorzien dat de gebruikers hun e-mailadres konden achterlaten. Bijna alle deelnemers hebben dit ook gedaan. De enquête was volledig anoniem.

6.2.3 Analyse resultaten enquête

Bij de analyse van de resultaten werd rekening gehouden met de cijfermatige antwoorden en de antwoorden op de open vragen. De antwoorden op de open vragen werden getoetst aan de hieraan gerelateerde cijfermatige antwoorden.

Gezien de resultaten door de PuMP-deelnemers niet mogen bekend gemaakt worden, kunnen wij hiervan geen overzicht en analyse opnemen.

6.3 VOORBEREIDING OP HET PLATFORM

De resultaten van de enquête werden gebruikt als basis voor de thema's op het platform.

De identificatie van de stakeholders is van belang bij het identificeren van de gepaste deelnemers. Binnen dit project waren wij echter beperkt tot het uitnodigen van de vier

vertegenwoordigers van de cijferberoepen zoals overeengekomen binnen het protocol van de FOD Financiën met de cijferberoepen.

Om deze mensen te overtuigen om aan dit platform deel te nemen, hebben we aansluitend op de vergadering een lunch aangeboden.

Om deze dag goed voor te bereiden en er zeker van te zijn dat we alle punten behandeld hadden, werd een check-list opgesteld waarop logistieke aspecten, benodigdheden en dergelijke werden opgenomen. De tijdige realisatie werd opgevolgd.

Het platform was opgebouwd rond een vijftal thema's. Eerst volgde een korte voorstelling van de resultaten van de enquête en de elementen die wij wensten te bespreken. Aansluitend was er telkens een gesprek over de verschillende topics. Op het einde werd een korte samenvatting van de belangrijkste conclusies gemaakt.

Tenslotte werd de deelnemers naar hun mening gevraagd over het platform als instrument. De deelnemers vonden het heel belangrijk om onderzoek te doen naar de mening van de gebruikers en hoopten op meer dergelijke acties ook in de toekomst. Zij wensten de conclusies hiervan ook te kunnen overmaken aan hun leden, om deze te stimuleren gebruik te maken van de applicatie.

Met betrekking tot de enquête, willen zij in de toekomst graag op voorhand een versie van de vragenlijst ontvangen om hun opmerkingen en eventuele gevoeligheden te kunnen meedelen. Door de beperkte tijdsspanne en de periode waarin wij ons onderzoek moesten uitvoeren, hebben we niet het ideale ogenblik kunnen benutten om de enquête te lanceren. Om een optimaal resultaat te bekomen is het aangeraden om dit net na de piekperiode van het indienen van de aangiften te doen. Deze vertegenwoordigers hebben dit eveneens aangehaald.

6.4 NA HET PLATFORM

De verwerking van de resultaten kan ook hier niet meegedeeld worden. Er dienen besluiten te worden gemaakt met betrekking tot elk thema. Dit verslag wordt voorgelegd aan alle interne betrokkenen. Een communicatie naar de deelnemers toe kan hierop volgen en werd gevraagd door de deelnemers zelf, vooral met het oog op het informeren van hun leden.

De resultaten liggen aan de basis van een actieplan waarin de gevraagde en nodige handelingen en acties worden besproken.

Hoofdstuk VII : Collaboration avec le SPF P&O et Finances

7.1 SPF P&O

D'une manière générale, les principes à la base de la mission de consultation ont été respectés.

Ainsi, le commanditaire a formulé une demande claire portant sur des finalités précises et reposant sur une procédure de « reporting » et de feedback laissé à la libre appréciation des consultants.

Quant à la «*logique d'extériorité et d'autonomie*»²³ de la demande, cette dernière est initiée par une volonté politique de créer un outil de pilotage et d'amélioration de l'action publique, une relative autonomie dans la réflexion et la préparation de la mission est à souligner.

Cependant certaines visions divergentes entre commanditaires et « consultants » ont nécessité des ajustements et recentrages de l'objectif de la mission quant à sa forme et sa portée.

De même, quelques décisions non prévues mais pas nécessairement dépourvues de sens ont été prises sans concertation préalable avec les consultants, obligeant une réorganisation du planning de travail et des actions à mener.

Il ne reste que ces « interventions » n'ont été menées que dans un souci de « bien faire » mais parfois motivées par des intérêts différents. Quoi qu'il en soit, il convient de relever la grande disponibilité des commanditaires et une évidente volonté de collaboration.

²³ Présentation Powerpoint, *Le conseil : analyse du processus*, Luc Wilkin, PuMP, juin 2006

7.2 SPF FINANCES

La collaboration avec les représentants et les gestionnaires du projet Vensoc du SPF Finances a été bonne tout comme celle avec le Cabinet du Secrétaire d'Etat en charge de la simplification administrative.

Relevons cependant que sur le thème de la plateforme, des exigences spécifiques ont dû être respectées cloisonnant quelque peu la marge de manœuvre au niveau de l'usage des informations récoltées lors de l'enquête de satisfaction, quant aux participants à la plateforme ou encore quant à la communication ou non des résultats ainsi que du procès-verbal de la plateforme.

Ces exigences s'expliquent vraisemblablement par un souci de maîtriser les retombées éventuelles dans une matière sensible et dans un contexte particulier.

Notons toutefois l'entière liberté laissée aux initiateurs de la plateforme quant au contenu et à la rédaction de l'enquête de satisfaction, garant d'objectivité et d'autonomie. Cette liberté souhaitée de toute part était considérée par le Cabinet Jamar comme une plus-value pour l'amélioration de l'application Vensoc.

Hoofdstuk VIII : Leçons à retenir

Afin de garantir un succès pour la plateforme, une série de critères doivent être rencontrés.

Pour ce faire, vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive de ces critères « clés ».

- 1) Développer entre les parties prenantes une vision commune sur le projet à réaliser
- 2) Déterminer le cadre «d'action» pour l'organisation de la plateforme (cfr : Fiche projet)
- 3) Fixer un planning de travail réaliste et une procédure de suivi efficace (feedback, reporting)
- 4) Déterminer le mode de récolte d'informations afin d'alimenter la plateforme
- 5) Déterminer les indicateurs de succès de la plateforme (exemples : mode d'organisation, choix et nombre des participants, choix des thèmes...)
- 6) Déterminer les dépendances et les facteurs de risques (cfr : Fiche projet)
- 7) Déterminer les «scopes »
- 8) Obtenir une réelle implication de l'organisation « requérante »
- 9) Déterminer l'autonomie d'action des consultants
- 10) Etre organisé, structuré et rigoureux

Hoofdstuk IX : Conclusion

REMARQUE FINALE : PARTICULARITÉ DE L’OBJET DE LA MISSION DE CONSULTATION

Notre mission de consultation a eu la particularité non pas de participer à la résolution d’un problème spécifique d’ordre organisationnel, procédural ou encore managérial mais visait à créer, sur demande, un outil de pilotage mais aussi d’accompagnement des politiques dans une perspective de suivi et de plus grande efficacité.

En d’autres termes, la plateforme et ses « travaux préparatoires » constituent un instrument d’identification et de mesure des réalisations d’un projet ou d’une politique et qui peut, le cas échéant, « stimuler » la résolution de problèmes éventuels sans pour autant apporter une solution « toute faite ».

En effet, la solution ne peut provenir que d’un échange d’idées, de constats entre les parties prenantes.

En guise de conclusion, il est important de préciser que nous avons opté pour « alimenter » la plateforme en réflexions et en échanges de procéder au préalable à une enquête de satisfaction sur l’application Vensoc.

Ainsi, nous avons utilisé deux formes de mesure pour apprécier la satisfaction du citoyen/utilisateur.

Il nous est apparu également intéressant de faire état des commentaires et remarques faites à notre demande par les participants de la plateforme et ce, tant sur le fond que sur la forme de la démarche proposée.

Ainsi quant au fond, les différents thèmes arrêtés par les protagonistes et présentés lors de la plateforme ont rencontrés les attentes des participants en ce, qu’ils ont confirmé mais également éclairé les tendances manifestes de l’application Vensoc.

De même, outre l'utilité des informations exposées, la plateforme a rencontré son objectif d'échanges d'idées et de dialogue permettant de proposer des pistes de réflexion, d'amélioration ou encore des « ajustements » au projet Vensoc.

D'ailleurs, force est de constater que cette logique d'amélioration est voulue de la part de l'autorité compétente. En effet, pour cette dernière, c'est la qualité du produit qui en fera son succès et l'incitant pour un usage régulier et fréquent.

A cet égard, le rôle des parties prenantes, et pour notre cas, le rôle essentiel des fédérations professionnelles « du chiffre » a été confirmé.

A ce stade de notre étude, un parallélisme avec l'émergence d'appuis, de relais et d'aides issus de groupes de « pression » ou du moins d'influence dans la sphère publique n'est pas superflu.

En effet, cette volonté d'ouverture envers la société civile semble s'inscrire, même très modestement, dans une tendance, confirmée dans les pays scandinaves, où « les groupes de pression changent parce qu'ils s'emparent de plus en plus du champ politique »²⁴ et ce, dans une société qui se complexifie modifiant de la sorte « la nature de l'engagement politique »²⁵ non plus dans une dialectique d'opposition mais bien dans l'organisation « de forums assez spécialisés où chaque acteur apprend de l'autre les règles de l'échange politique »²⁶.

La question qui se pose est de savoir si nous sommes à l'aube d'une « institutionnalisation » d'une pratique « de réseaux et d'influence qui devient nécessaire plus qu'une pratique de réglementation et d'isolement »²⁷.

Notons que la volonté des parties prenantes de procéder l'année prochaine à une nouvelle enquête de satisfaction préalable à une plateforme renforce notre interrogation mais prouve l'utilité d'un tel outil, véritable instrument de pilotage pour l'organisation et garant d'efficacité de son action.

²⁴ Ibid, p. 47

²⁵ Ibidem

²⁶ Ibid, p.48

²⁷ Ibidem

Il est également intéressant de réfléchir sur l'extension d'une telle pratique à d'autres niveaux et ce, afin de privilégier une approche incrémentale des processus de changements, de modernisation et donc rejoindre le thèse de Crozier selon laquelle « on ne change pas la société par décret mais en jouant sur les attentes, les intérêts et les stratégies des acteurs et leur système de relations »²⁸.

²⁸ Ibid, p.214

Geraadpleegde bronnen

- « Les enquêtes de satisfaction pour un meilleur Service public », Note au Conseil des Ministres du 16 juin 2006, du Ministre de la Fonction publique, Monsieur Christian Dupont, Bruxelles
- Bouckaert Geert, Kampen Jarl K., Maddens Bart, Van de Walle Steven, *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid: Eerste rapport “Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid”*, KUL Instituut voor de Overheid, Juni 2001
- Bouckaert Geert, Nick Thijs, *Kwaliteit in de overheid. Een handboek voor kwaliteitsmanagement in de publieke sector op basis van een internationaal comparatieve studie*, Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press, Gent, 2002
- Frédéric Varone, Steve Jacob, *Evaluer l’action publique : état des lieux et perspectives en Belgique*, Academia Press, Gent, 2003
- Guide du baromètre de la qualité, ABC, April 1998
- Présentation Powerpoint, *Le conseil : analyse du processus*, Luc Wilkin, Pump, juin 2006

Bijlagen

- A. Projectfiche voorstelling adviesopdracht
- B. Projectfiche pilootproject
- C. Vensoc enquête Nederlandstalig
- D. Vensoc enquête Franstalig
- E. Nota voor de ministerraad, 16 juni 2006, door De Minister van Ambtenarenzaken, Christian Dupont, Nederlandstalig
- F. Nota voor de ministerraad, 16 juni 2006, door De Minister van Ambtenarenzaken, Christian Dupont, Franstalig

A. Projectfiche voorstelling
adviesopdracht

B. Projectfiche pilotproject

C. Vensoc enquête Nederlandstalig

D. Vensoc enquête Franstalig

E. Nota voor de ministerraad, 16 juni
2006, door De Minister van
Ambtenarenzaken, Christian Dupont,
Nederlandstalig

F. Nota voor de ministerraad, 16 juni
2006, door De Minister van
Ambtenarenzaken, Christian Dupont

