

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



“B-CLIENT”

KLANTENTEVREDENHEIDSMETING BIJ DE REGIE DER GEBOUWEN



Regie der Gebouwen
Régie des Bâtiments

PIETER CHANTRAIN

SARA LAMMENS

GEOFFROY MAGNAN

GERRIT VAN DE MOSSELAER

SOFIE VERMEYLEN

Voorwoord

Hoofdstuk 1: Context

1.1 Inleiding

1.2 De opdrachtgever: Regie der Gebouwen

1.2.1 Missions de l'organisation

1.2.2 Les clients de la Régie des Bâtiments

1.2.3 Organigramme de l'organisation

1.2.4 Principe de fonctionnement

1.2.5 Situation actuelle de la Régie des Bâtiments

Hoofdstuk 2: Projectomschrijving

2.1 Projectfiche

2.2 Interne partners

2.2.1 Stuurgroep

2.2.2 Woordvoerder

2.2.3 Reflectiegroep

2.2.4 Raad van Ambtenaren-generaal

2.2.5 Directeur-generaal

2.3 Externe partner

2.3.1 Nood aan een externe partner

2.3.2 Keuze van een externe partner

2.3.3 Overeenkomst met de externe partner

Hoofdstuk 3: Enquête

3.1 Theoretische omkadering

3.2 Praktische toepassing

3.2.1 Vaststellen van de thema's

3.2.2 Afsplitsen van de indicatoren

3.2.3 Omzetten van de indicatoren in enquêtevragen

3.2.4 Afwerken van de vragenlijst

3.2.5 Testen van de vragenlijst

3.2.6 Opmaak van de vragenlijst + verzending

Hoofdstuk 4: Focusgroepen

4.1 Theoretische omkadering

4.2 Praktische toepassing

Hoofdstuk 5: Analyse van de resultaten

5.1 Kwantitatieve analyse

5.1.1 Cijfers

5.1.2 Algemene resultaten per vraag

5.1.3 Algemene resultaten per profiel

5.1.4 Correlaties tussen "Algemene tevredenheid" en subvragen

5.1.5 Correlaties tussen "Thema" en subvragen

5.1.6 Synthese: "Kwadrant actieplan"

5.2 Kwalitatieve analyse

5.2.1 Open vragen uit de webenquête

5.2.2 Focusgroepen

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen

Hoofdstuk 7: Evaluatie van de adviesopdracht

Editoriaal



Dirk Van Geystelen wnd. Directeur-generaal

«Een bevraging wordt georganiseerd bij onze verschillende klanten i.v.m. de klantentevredenheid over onze dienstverlening.»

Voorzichtige zaken

Ten gevolge van de ontbinding van de Kamers (n.v.d.r. Kamer van Volksvertegenwoordigers en Senaat) zijn we beland in de periode van de lopende, voorzichtige zaken. Tot aan de vorming van de nieuwe regering dient de uittredende regering bijzondere voorzichtigheid aan de dag te leggen wat betreft het aangaan van nieuwe verbintenissen.

Ook de RDG ondervindt hiervan de gevolgen. Opdrachten van werken, leveringen en diensten kunnen nog slechts onder strikt bepaalde voorwaarden worden vastgelegd.

De periode van de lopende zaken is er ook oorzaak van dat het nieuwe management van de RDG tot dusver niet effectief in functie kon treden en dat de invoering van de nieuwe organisatiestructuur even in de wachtkamer zit. De invoering van deze nieuwe organisatiestructuur wordt evenwel verder voorbereid.

Zo heeft de RDG met betrekking tot het toekomstig "Klantenbeheer" een project ingediend in het kader van het Public Management Program (PuMP), georganiseerd door de Solvay Business School (ULB) en het Instituut van de Overheid (KUL).

Ons project werd aanvaard en 5 studenten, waaronder een ambtenaar van de RDG, zullen tussen juli en eind oktober 2007 een adviesopdracht vervullen. Deze adviesopdracht houdt in dat een bevraging wordt georganiseerd bij onze verschillende klanten i.v.m. de klantentevredenheid over onze dienstverlening.

Bedoeling is dat aandachts- en verbeterpunten worden geformuleerd en dat een opvolgingssysteem wordt voorgesteld om de klantentevredenheid in de toekomst op systematische en permanente wijze op te volgen.

De projectgroep van de studenten wordt begeleid door ambtenaren van de RDG en een reflectiegroep - eveneens samengesteld met eigen ambtenaren - werkt samen met de studenten. Hiermee geeft de RDG aan dat zij het principe van de klantengerichtheid hoog in haar vaandel voert.

Dirk Van Geystelen, Wnd. Directeur-generaal

HOOFDSTUK 1: CONTEXT

1.1 INLEIDING

In dit rapport worden de resultaten van een adviesopdracht besproken die door de Regie der Gebouwen¹ werd uitgeschreven in het kader van het Public Management Programme. De opdracht werd toegekend aan een projectteam bestaande uit Pieter Chantrain (Opleidingsinstituut van de Federale Overheid), Sara Lammens (Koninklijke Bibliotheek van België), Geoffroy Magnan (Régie des Bâtiments), Gerrit Van de Mosselaer (FOD Sociale Zekerheid en Sofie Vermeylen (Centrum voor Illegalen Merksplas). In wat volgt zal de RDG als "opdrachtgever" van het "projectteam" worden beschouwd en als dusdanig omschreven.

De opdracht werd op 22 juni 2007 toegelicht door de heer Erik Balbaert, wnd. diensthoofd van de juridische dienst van de RDG. Het project werd door de opdrachtgever als volgt omschreven:

Het uitvoeren van een klantentevredenheidsmeting met als doel:

- *het uitvoeren van een bevraging van de verschillende klanten van de RDG i.v.m. de dienstverlening van de RDG (incl. klachtenmanagement)*
- *structureren van commentaren van de klanten in het kader van de bevraging*
- *SWOT, GAP- en andere analysetechnieken voor de verwerking en interpretatie van de resultaten van de bevraging*
- *formuleren van aandachts- en verbeterpunten ten aanzien van de klantentevredenheid*

In dezelfde presentatie werden eveneens de redenen voor het indienen van deze adviesopdracht geschetst:

- De RDG weet momenteel niet wat haar klanten over haar denken, hoe de klanten de dienstverlening ervaren en/of de klanten specifieke wensen hebben.
- De RDG wenst in de toekomst beter te luisteren naar haar klanten en wil met hen in dialoog gaan om het doembeeld van een zinkend schip te kunnen voorkomen.

¹ Verder in het rapport zal "Regie der Gebouwen" afgekort worden tot RDG en "Régie des Bâtiments" tot RDB.

- In 2005 werd het project "Regie2005" opgestart met als doel de RDG te moderniseren. Er zou een nieuw organisatieplan "Klantenbeheer" worden geïmplementeerd vanaf het najaar 2007 en er zou een nieuw managementteam gevormd worden met daarbinnen o.a. een Directoraat-Generaal "Klantenbeheer". De uit voorliggend onderzoek bekomen resultaten zouden voor dit nieuwe Directoraat-Generaal van groot nut kunnen zijn bij het opstellen van een managementplan "Klantenbeheer".
- De RDG plant in de toekomst geregeld de evolutie van de klantentevredenheid te meten en wenst dit onderzoek als "nulmeting" te beschouwen.

Het projectteam zal in dit rapport niet enkel op de resultaten van het onderzoek zelf focussen, maar zal de verschillende stappen die gevolgd werden in de loop van het project uitvoerig beschrijven. In een eerste hoofdstuk zal kort de missie van de RDG en de actuele situatie besproken worden. Daarna zal de projectfiche duidelijk maken welke afspraken bij aanvang werden gemaakt tussen het projectteam en de opdrachtgever. In het derde en vierde hoofdstuk worden respectievelijk het kwantitatieve (webenquête) en het kwalitatieve (focusgroepen) luik van het onderzoek besproken. Telkens wordt eerst het theoretisch kader geschetst alvorens in te gaan op de praktische toepassing ervan door het projectteam. Hoofdstuk 5 focust dan op de resultaten van het onderzoek zelf en in hoofdstuk 6 worden enkele actiepunten opgesomd. Tenslotte zal in een afsluitend gedeelte het project en de samenwerking met de RDG door het projectteam geëvalueerd worden.

1.2 DE OPDRACHTGEVER: RDG

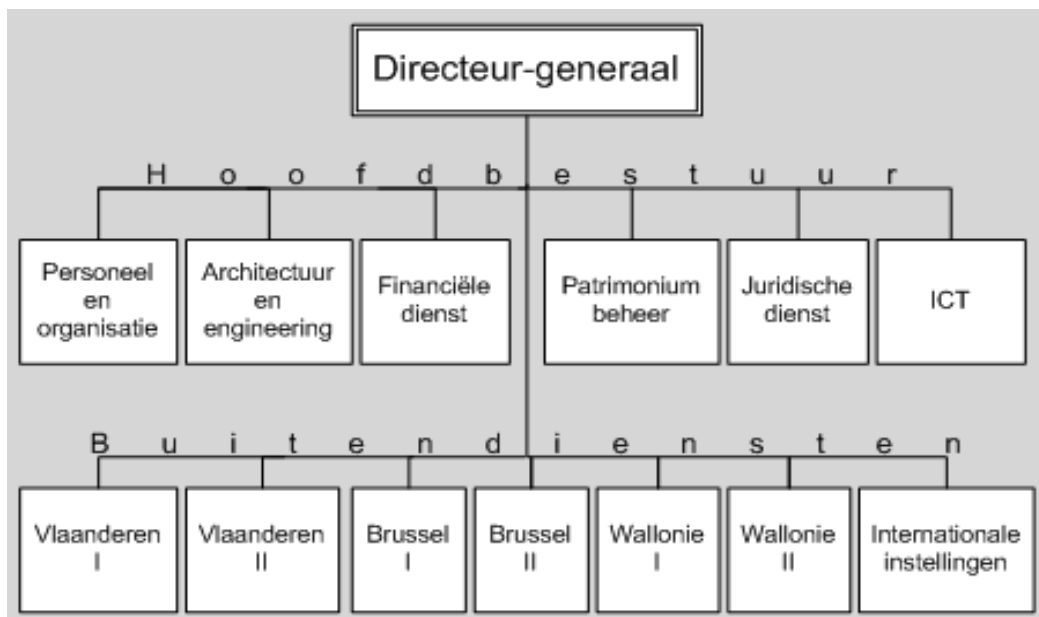
1.2.1 Missions de l'organisation

Comme repris sur son site officiel, la RDB est un parastatal de catégorie A placé sous la tutelle du Ministre des Finances. La Régie assure l'hébergement de différents départements fédéraux. Cette mission englobe la construction et l'entretien de bâtiments suffisamment nombreux, fonctionnels et aménagés de façon adéquate, permettant de garantir au citoyen un service de qualité. Par ailleurs, la Régie exécute également les engagements contractés par l'État belge en matière d'infrastructure de bureaux vis-à-vis d'Institutions Internationales (p. ex. les Écoles européennes). Dans la pratique, cette mission implique la gestion technique et administrative ainsi que l'entretien de la majeure partie du parc immobilier fédéral, détenu en propriété ou pris en location. La Régie réalise des études architecturales et techniques, intervient comme maître d'ouvrage et assure le suivi de l'exécution des travaux de construction. Outre des complexes de bureaux, le portefeuille immobilier comprend également une série d'immeubles monumentaux datant d'époques diverses et présentant souvent une grande valeur historique et architecturale.

1.2.2 Les clients de la Régie

À titre indicatif, voici une liste des clients pour lesquels travaille la RDB : la Chancellerie du Premier Ministre, les SPF (Finances, Justice, Intérieur, Affaires étrangères, Economie, PME, Classes moyennes et Energie, Mobilité et Transports, P&O, Emploi et Travail, Sécurité Sociale et Institutions publiques de sécurité sociale), la Police fédérale, les institutions scientifiques (les Archives générales du Royaume, la Bibliothèque royale de Belgique, l'Institut d'Aéronomie spatiale de Belgique, l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique, l'Institut royal du Patrimoine artistique, l'Institut royal météorologique de Belgique, le Musée royal de l'Afrique centrale, les Musées royaux d'Art et d'Histoire, les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique, l'Observatoire royal de Belgique, le Centre d'Etudes et de Documentation Guerre et Sociétés contemporaines), le Palais royal à Bruxelles et le Château de Laeken, la cathédrale des Saints-Michel-et-Gudule, les Serres royales de Laeken, le Palais des Beaux-Arts, le palais des Congrès, le Théâtre royal de la Monnaie, le Palais des Académies, l'Institut Pasteur, le Centre fédéral d'Expertise des Soins de Santé, le Musée royal de l'Armée et de le Histoire militaire. En termes du nombre d'agents hébergés, les clients les plus importants sont le SPF Finances, le SPF Justice et la Police Fédérale.

1.2.3 Organigramme de l'organisation



1.2.4 Principe de fonctionnement

Les clients de la RDB sont répartis dans toute la Belgique, et l'organisation s'est donc adaptée à cette donnée géographique en créant des antennes sur tout le territoire, les services extérieurs. Ceux-ci sont constitués de directions régionales, ainsi que de services plus petits et dépendants directement de ces directions : les districts.

Les services extérieurs sont donc les services qui sont en contact direct "avec le terrain" : ils sont chargés du suivi de l'exécution des travaux, mais également du "service après vente" des bâtiments une fois livrés, qu'il s'agisse de travaux d'entretien ou de rénovation.

Les services centraux sont quant à eux chargés soit de soutenir l'activité (comme ICT ou P&O), soit d'apporter leur expertise dans le traitement de dossiers spécifiques : le service Architecture & Ingénierie se charge donc des études importantes dont la réalisation sera ensuite confiée en partie à un service extérieur ; le service juridique offre son expertise dans tous les domaines touchés par la RDB, qu'il s'agisse d'urbanisme, d'environnement, de marchés publics ou encore de problèmes de personnel.

1.2.5 Situation actuelle de la RDB

> *Réorganisation*

Un projet de réforme de l'organisation a été initié à la fin de l'année 2004. En phase préparatoire, un audit organisationnel a été réalisé par un bureau de consultance externe. Au début de l'année 2005, la « Cellule Régie 2005 » a été mise en place pour soutenir l'analyse interne et la mise en place d'une nouvelle organisation. Les travaux de cette cellule ont été divisés en deux phases : la phase A se concentrait sur la réorganisation de la Régie au niveau du top management et des trois services directement sous son autorité (stratégie immobilière, front office et back office), la phase B étant axée sur l'organisation des services du back office (location-achat-vente, construction-rénovation-restauration, services facilitaires et entretien) et la gestion des compétences. Les travaux de la phase B se sont clôturés au mois de juin 2006 et le nouveau management aurait dû être désigné pour la rentrée 2006. Cette désignation est cependant toujours en cours et l'« ancien » poste de directeur générale est actuellement occupé de manière intérimaire. La plupart des projets de changements et améliorations sont donc à l'arrêt depuis plus d'un an.

> *Propriétaire ou locataire*

La mission de la Régie étant de « loger » les services clients, elle a recourt soit à des immeubles appartenant à l'Etat, soit en prenant en location des immeubles appartenant au secteur privé. Suite aux décisions récentes du gouvernement, les agents de la Régie ont vu ces dernières années les ventes de bâtiments augmenter avec en contrepartie l'augmentation proportionnelle de la prise en location de bâtiments.

La Régie est donc en train de passer d'une situation de gestionnaire de patrimoine immobilier à celle de gestionnaire d'un parc loué, dans laquelle ses responsabilités doivent être totalement revues.

> *Les « affaires »*

Au début de l'année 2006 a également eu lieu une série d'arrestations pour présomption de corruption passive et active au sein de la Régie, tant à la direction générale qu'au niveau le plus proche du terrain. L'image de la RDB s'est retrouvée passablement dégradée auprès de ses interlocuteurs extérieurs.

Bij wijze van illustratie voegen we een recent artikel toe:

Bron: De Standaard - woensdag 04 juli 2007

Wie voert de regie?

WAAROM DE RDG BETER OPGEDOECT WORDT

> Beveiliging van gevangenen is geen prioriteit > Justitie is speelbal van Financiën en Regie > Gevangeniswezen komt op bord van formateur

De staking van de cipiers in de gevangenis van Brugge is weer ten einde. Voor even toch. De gevangenenbewakers voelden zich niet langer veilig, nadat een blikseminslag half juni een deel van de veiligheidsinstallatie van de gevangenis had uitgeschakeld.

De cipiers krijgen vanaf 13 juli zakalarmen. Het hangt van die toestelletjes af of ze het werk weer zonder reserves hervatten. Inmiddels zijn de werk- en ontspanningsmogelijkheden van de gedetineerden beperkt. De werkateliers draaien op halve kracht. Ook in de gevangenis van Brugge is de zomervakantie begonnen.

De zoveelste gevangenisstaking is weer bedwongen. Het zou een *fait divers* van voorbijgaande aard zijn, ware het niet dat opnieuw de onmogelijke relatie tussen Justitie en de RDG is blootgelegd. De beveiliging van de Belgische strafinstellingen laat veel te wensen over. Dat is een understatement na de ontsnapping, in de zomer van 2006, van 28 gedetineerden uit de gevangenis van Dendermonde.

Voor de paarse regering was het toen vijf voor twaalf. Als noodmaatregel kon de RDG onmiddellijk over haar resterend budget beschikken. Het geld, 14 miljoen euro, moest exclusief worden aangewend voor de beveiliging van de gevangenen. Nu blijkt weer het veiligheidssysteem van de gevangenis in Brugge hopeloos verouderd te zijn en duurt het maanden voor er een nieuwe installatie komt.

Het is telkens weer hetzelfde verhaal. Ook in de gevangenis van Dendermonde waren veiligheidswerken gepland. In Brugge, signaleren de vakbonden, ligt de buitenste gevangenisomheining over een afstand van dertig meter tegen de vlakte, nadat er een boom op viel. Die situatie sleept al 'geruime tijd' aan.

Een groot deel van de Belgische strafinrichtingen is verouderd, maar de noodzakelijke moderniseringswerken blijven uit of laten op zich wachten omdat de gevangenis maar een van de vele prioriteiten zijn van de Regie. Niet de minister van Justitie heeft de regie over de gevangenis in handen, maar de minister van Financiën, die bevoegd is over de Regie.

Die halfslachtige situatie is oorzaak van veel leed. Sabien Lahaye-Battheu, kamerlid voor de Open VLD, stelde de voorbije vier jaar herhaaldelijk de traagheid aan de kaak waarmee gerechtsgebouwen gerenoveerd of hersteld worden.

'Ik werd met mijn vragen hierover telkens van de minister van Justitie naar de minister van Financiën gestuurd, en weer terug. De bestaande situatie waarbij de Regie beslist over de beveiliging van een gevangenis, is niet meer van deze tijd. Ik ken tal van voorbeelden waar het misloopt.'

Renaat Landuyt, ontslagnemend minister en justitiespecialist van de SP.A, bevestigt de onwerkbare verhouding tussen de Regie en Justitie. Sinds de Big Escape in Dendermonde hield een uitgebreid kernkabinet elke maand een opvolgingsvergadering over de beveiligingswerken aan de gevangenis.

'Dat werkte wel', zegt Landuyt daarover, 'hoewel dat niet de taak was van de regering. Het ging niet om politieke beslissingen, maar om operationele opvolging.' Maar klaarblijkelijk is de administratie noch de Regie in staat die taak op te nemen.

'In elk geval zette die werkwijze druk op alle betrokken diensten', zegt Landuyt. 'Wellicht is die druk in de periode van lopende zaken weggefallen, en is dat de reden waarom op een blikseminslag van half juni zo laat wordt gereageerd.'

Johan Vanderborght ontkent dat de Regie minder alert reageert omdat we in een post-verkiezingentijdperk leven. 'De Regie is onmiddellijk van de blikseminslag op de hoogte gebracht en we hebben meteen de procedure voor herstelling van het veiligheidssysteem opgestart.'

'Beveiligingswerken aan een gevangenis maken evenmin deel uit van de lopende zaken', zegt Vanderborght. 'We moeten wel de toestemming hebben van de inspecteur van Financiën. Deze week nog valt de beslissing welke offerte het haalt.' Wanneer de gevangenis van Brugge zijn nieuwe beveiligingsinstallatie krijgt, kan hij niet zeggen. 'Dat neemt onvermijdelijk tijd in beslag. Door de overbevolking kunnen we een gevangenis niet tijdelijk sluiten.'

Voor Landuyt is het duidelijk dat de constructie met de Regie niet langer houdbaar is. 'Er moet een federaal Agentschap komen, dat het beheer over de gevangenisgebouwen uitoefent. Zo'n agentschap kan soepeler optreden dan een logge administratie. Nu hadden we in het uitgebreide kernkabinet vaak het gevoel dat zelfs de minister van Financiën geen greep had op de Regie en haar prioriteiten.' Laat staan dat de minister van Justitie hier enige zeggenschap over heeft.

Lahaye-Battheu kent hiervan een mooi voorbeeld. 'Vanaf midden 2001 is er aan het gerechtsgebouw van Ieper een nieuwe vleugel gebouwd. Begin dit jaar zijn de meubelen geleverd, en de verwarming staat ook al aan. Alleen, er zijn geen telefoontoestellen geplaatst. De Regie wil de kosten voor telecommunicatie niet betalen. Die vallen volgens haar ten laste van de 'bezettende overheid' van het gebouw, Justitie dus. Maar Justitie heeft hiervoor geen geld in de begroting ingeschreven. Dit zijn Afrikaanse toestanden, waaraan dringend een einde moet komen.' (Filip Verhoest)

HOOFDSTUK 2: PROJECTOMSCHRIJVING

In dit hoofdstuk wordt de projectfiche die door het projectteam werd opgesteld verder toegelicht. Deze projectfiche kwam tot stand na overleg met de opdrachtgever en werd officieel goedgekeurd door de wvd. Directeur-Generaal van de RDG, de heer Dirk Van Geystelen. Hoewel een aantal elementen uit de projectfiche in de loop van het project verder gespecificeerd of uitgewerkt werden en daardoor soms licht gewijzigd, geldt dit basisdocument als officiële weergave van de afspraken die bij aanvang van het project werden gemaakt tussen de opdrachtgever en het projectteam. De projectfiche wordt in wat volgt dan ook weergegeven zoals deze door het projectteam werd opgesteld op 19 juli 2007 en zoals deze officiële goedkeuring kreeg van de heer Van Geystelen op 30 juli 2007. De aanpak en methodologie wordt in dit hoofdstuk niet toegelicht, maar wordt verder in het rapport uitgebreid besproken. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bij het project betrokken interne² en externe partners.

2.1 PROJECTFICHE

Projectnaam: B-CLIENT	
Ingevuld door: ➤ PUMP	Datum laatste wijziging: 19/07/2007

Projectnaam	<i>B-Client (lees: Be Client)</i>
Projectdoelstelling	Klantentevredenheidsmeting
Doelgroep	Klanten van de RDG
Scope	Het uitvoeren van een elektronische anonieme tevredenheidsenquête bij een door de RDG aangeduide groep van ca. 500 personen (aangevuld door een diepgaande bevraging van een 40-tal sleutelfiguren die de doelgroep vertegenwoordigen i.v.v. focusgroepen), het verwerken van de verkregen gegevens en het opstellen van een rapport met aandachts- en verbeterpunten op basis van een SWOT- en/of GAP-analyse.

² Met interne partners worden de betrokken partijen binnen de RDG zelf bedoeld.

	<p>De klant = een federale administratie waarvoor de RDG optreedt voor oprichting, inrichting, aankoop, huur, renovatie van huisvesting of andere diensten levert voor de logistieke ondersteuning.</p> <p>Periode: juli - oktober 2007</p>
Projectbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kwantitatief onderzoek van de klantentevredenheid ➤ Kwalitatief onderzoek van de klantentevredenheid ➤ Analyse van de resultaten ➤ Formuleren van aandachts- en verbeterpunten ➤ Voorstellen van een opvolgingssysteem
Projectmethodologie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kwantitatief onderzoek a.h.v. een webenquête, uitgedacht door het projectteam en op punt gesteld in samenwerking met een externe partner (ca. 500 personen). Voor een zo hoog mogelijke respons wordt in een begeleidende brief de context van het onderzoek duidelijk geschetst met o.m. aandacht voor wie de resultaten zal evalueren (PuMP), de gevolgen die aan het tevredenheidsonderzoek zullen worden gekoppeld. Deze brief zal ondertekend worden door de DG van de RDG zodat het duidelijk is dat hij dit project steunt. ➤ In de respectievelijke vragenlijsten zullen zowel administratieve als meer technische vragen aan bod komen. ➤ Kwalitatief onderzoek in de vorm van focusgroepen. Er wordt gemikt op een 5-tal focusgroepen van telkens 8 personen. Bij de samenstelling van de groepen zal rekening gehouden worden met een gediversifieerd publiek (een 40-tal sleutelfiguren die de doelgroep vertegenwoordigen zal door de RDG worden aangereikt). ➤ Automatische verwerking van de resultaten van de webenquête door de externe partner. ➤ Formuleren van aandachts- en verbeterpunten op basis van een SWOT-en/of GAP-analyse.
Projectteam	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Geoffroy Magnan</i> - Geoffroy.Magnan@buildingsagency.be ➤ <i>Pieter Chantrain</i> - pieter.chantrain@ofoifa.fgov.be ➤ <i>Sara Lammens</i> - sara.lammens@kbr.be ➤ <i>Sofie Vermeylen</i> - cimerksplas_sofievermeylen@telenet.be ➤ <i>Gerrit Van de Mosselaer</i> - gerrit.vandemosselaer@minsoc.fed.be
Contact RDG/ Stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Patricia Musch</i> - Patricia.Musch@regiedergebouwen.be ➤ <i>Erik Balbaert</i> - Erik.Balbaert@buildingsagency.be ➤ <i>Luc Testelmans</i> - Luc.Testelmans@regiedergebouwen.be <p>De stuurgroep wordt zoveel mogelijk op de hoogte gehouden van de opvolging van de planning en kan indien nodig door het projectteam worden bijeengeroepen.</p>

Advies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De RDG zal zorgen voor de samenstelling van een reflectiegroep die 3 x samenkomt en bezorgt naam en profiel van de leden aan het projectteam. ➤ Tijdens een eerste bijeenkomst zal deze reflectiegroep zich buigen over de ontwerp vragen van de enquête die hen op voorhand zullen worden bezorgd. Ze zullen advies geven over deze vragenlijst. ➤ Het projectteam zal op basis van het advies van de reflectiegroep een nieuwe versie van de vragenlijst opmaken en tijdens een tweede bijeenkomst ter validatie voorleggen. ➤ Het projectteam presenteert in een derde bijeenkomst de resultaten van het onderzoek aan de reflectiegroep.
Validatie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Management RDG: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projectfiche en planning: ten laatste op 19/07 ▪ Samenstelling reflectiegroep: ten laatste op 13/08 ▪ Enquête: ten laatste op 12/09
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Externe partner die: <ul style="list-style-type: none"> ○ Knowhow aanlevert om de vragenlijst vormelijk op punt te stellen ○ Een elektronisch platform ontwikkelt (nog te bepalen: externe server of interne server RDG) voor de webenquête ○ De uitnodiging tot deelname aan de elektronische enquête verstuurt ○ In samenwerking met het projectteam 5 focusgroepen begeleidt en de output hiervan toevoegt aan de resultaten van de webenquête ○ De automatische (statistische) verwerking van de resultaten verzorgt ➤ Dataroom veranderingscel Regie 2005 (m.i.v. ontwerpen organisatieplannen) ➤ Volledig uitgerust Lokaal B9009 (RDG) - mappen met gegevens die verzameld zijn bij de opstart van de reorganisatie van de Regie
Onzekerheden	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zeer strikt tijdsschema ➤ Budget ➤ Aanbestedingsprocedure (onderhandeling) externe partner
Communicatie	<p>Via en in overleg met Johan Vanderborght (RDG) - Johan.Vanderborght@buildingsagency.be</p>
Rapportering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflectiegroep ➤ PuMP ➤ Intern RDG: enerzijds door het projectteam aan de Raad ambtenaren-generaal en anderzijds in samenwerking met RDG aan het personeel ➤ Extern: de communicatie van het resultaat naar de klanten toe valt onder de beslissingsbevoegdheid van de RDG
Interactie met andere projecten	<p>Ontwerp van organisatieplan i.v.m. klantenbeheer</p>

2.2 INTERNE PARTNERS

1. Binnen de RDG werd een *stuurgroep* opgericht. De leden van deze commissie hadden tot taak het project van nabij op te volgen en als centraal aanspreekpunt op te treden voor het projectteam. De groep bestond uit volgende medewerkers van de RDG:

- Patricia Musch - Adviseur (Dienst van de Directeur-generaal)
- Erik Balbaert - Adviseur Administratief (wnd. Diensthoofd Juridische dienst)
- Luc Testelmans - Adviseur Industrieel Ingenieur (Klantenbeheer)

2. Er werd afgesproken dat alles wat *communicatie en contacten met externe partijen* betref, via en in overleg met Johan Vanderborght, woordvoerder en diensthoofd van de Persdienst van de RDG, zou worden gewerkt.

3. Binnen de RDG werd een *reflectiegroep* opgericht. Deze reflectiegroep zou 3 maal samenkomen met het projectteam en had tot taak zich te buigen over het voorstel van vragenlijst dat door het projectteam werd opgemaakt. De groep bestond uit volgende medewerkers van de RDG:

- Léon Collin - wnd. Afdelingshoofd (Afdelingshoofd Wallonië 2)
- Michel Godart - Adviseur-generaal (Afdelingshoofd Brussel 2)
- Jochem Naaktgeboren - Attaché (ir) (Directie Brussel 1)
- Bertrand Soens - Adviseur-generaal (Diensthoofd Directie Brugge)
- Carine Tremp - Adviseur (Financiële Dienst)
- Jacques Van Belle - Adviseur (Diensthoofd Directie Bergen)
- Yvan Van Laere - Adviseur (Algemene Raad Vlaanderen 1 en 2)
- André Van Praet - Adviseur (ing) (Diensthoofd Wettelijk Toezicht)
- Chris Vanderbauwede - Attaché (ir) (Directie Gent)
- Eric Vanvlasselaer - Attaché (arch) (Directie Luik)
- Patricia Musch - Adviseur (Dienst van de Directeur-generaal)
- Erik Balbaert - Adviseur Administratief (wnd. Diensthoofd Juridische dienst)
- Lucien Testelmans - Adviseur Industrieel ingenieur (Klantenbeheer)

4. De RDG vroeg het projectteam om de projectfiche, de planning en de vragenlijst voor te leggen aan de *Raad van Ambtenaren-generaal*. Deze Raad van Ambtenaren-generaal bestaat uit:

- Dirk Van Geystelen, wnd. Directeur-generaal
- Jean Nouwynck, Adviseur-generaal Ingenieur (Directeur-generaal adjunct tweetalig)
- Antoon Demuynck, Adviseur-generaal Architect (Diensthoofd Vlaanderen 1)
- Gilbert De Neve, Adviseur-generaal Ingenieur (Diensthoofd Vlaanderen 2)
- Léon Collin, Adviseur-generaal Administratief (Diensthoofd Wallonië 2)
- Michel Spitals, Adviseur-generaal Architect (Diensthoofd Wallonië 1)
- Hugo Van Geert, Adviseur Industrieel ingenieur (Diensthoofd Brussel 1)
- Willy De Meyer, Adviseur-generaal Ingenieur (Diensthoofd Brussel 2)
- Lionel Pynaert, wnd. Adviseur Ingenieur (Diensthoofd Internationale Instellingen)
- Georges Biart, Adviseur-generaal Ingenieur (Diensthoofd Patrimonium)
- Daniel Bombois, Adviseur-generaal Administratief (Diensthoofd Budget en Boekhouding)
- Rudy Tilburgh, Adviseur Administratief (Diensthoofd Personeel en Organisatie)
- Frans Laurys, Adviseur-generaal Ingenieur (Diensthoofd ICT en Telecommunicatie)
- Erik Balbaert, Adviseur Administratief (wnd. Diensthoofd Juridische dienst)
- Johan Vanderborght, Attaché Administratief (Woordvoerder en Diensthoofd van de Persdienst)

5. Er werd eveneens afgesproken dat de wnd. *Directeur-generaal* van de RDG, de heer Dirk Van Geystelen, zijn officiële goedkeuring moest geven over de projectfiche, de planning en de vragenlijst.

2.3 EXTERNE PARTNER

2.3.1. Nood aan een externe partner

Van bij de aanvang van het project bleek het om verschillende redenen noodzakelijk om met een externe partner in zee te gaan:

- Om de nodige representativiteit te garanderen moest op voldoende grote schaal worden gewerkt (er werd gemikt op een bevraging van ca. 1000 klanten)
- Uit benchmarking bleek dat de termijn waarbinnen het geheel moest worden gerealiseerd (webenquête, focusgroepen, analyse en rapport) zeer kort was (volgens de meeste contactpersonen zelfs "te kort")

- Het projectteam beschikte niet over de competenties die nodig zijn voor de meer technische kant van het project (technisch realiseren van de webenquête, mailing, databeheer)
- Het projectteam achtte de begeleiding van de focusgroepen door een professioneel en ervaren moderator een absolute voorwaarde voor het bekomen van goede resultaten
- Een professionele support was hoe dan ook onontbeerlijk om een maximum aan gegevens uit de verzamelde informatie te halen (correlaties, significanties...)

De opdrachtgever verklaarde zich akkoord met het uitbesteden van een deel van de opdracht (technische luik van de webenquête en de professionele begeleiding van de focusgroepen) en vroeg het projectteam om verschillende bureaus aan te schrijven en een gemotiveerde keuze te maken.

2.3.2 Keuze van een externe partner

Er werden 4 bureaus aangeschreven:

- Adforum vof - Mollestraat 6 bus 15 - 1730 Asse
- Checkmarket bvba - Oude Dijk 14 - 2300 Turnhout
- Indigov bvba - Karel van Lotharingenstraat 4 - 3000 Leuven
- Solus bvba - Zwaluwenlaan 22 - 1780 Wemmel

Aan alle bureaus werd gevraagd om op basis van een schriftelijke omschrijving van het project (projectfiche + timing) én een bijkomende mondelinge toelichting op vrijdag 24 augustus 2007 een offerte in te dienen. Alle bureaus dienden een offerte in op woensdag 29 augustus 2007. De leden van het projectteam bekeken samen met een afgevaardigde van de RDG - de heer Johan Vander Borgh - de offertes op donderdag 30 augustus 2007.

De offerte van Checkmarket bvba werd niet weerhouden omdat dit bureau geen prijs indiende voor het kwalitatieve luik van het onderzoek in de vorm van focusgroepen (dit viel buiten hun core business). De overige offertes beantwoordden wel aan de vraag. Aan de door het projectteam vooropgestelde criteria (prijs, inhoudelijke ondersteuning, analysemogelijkheden, rapportering, vormgeving van de enquête, benadering van de focusgroepen, expertise/cv's) werd een verdeelsleutel toegekend zodat de offertes met elkaar konden worden vergeleken en gerangschikt. Op basis van deze vergelijking kwam *Adforum vof* als meest geschikte partner uit de bus.

Op dat moment bleek echter dat de opdrachtgever een maximum budget van 5500 euro ter beschikking stelde voor de realisatie van het technische gedeelte van de opdracht. Daarom werd voor het enige bureau dat onder dit bedrag bleef gekozen: *Solus bvba*.

2.3.3 Overeenkomst met de externe partner

We bespreken hier welke opdracht *Solus* kreeg en op welke wijze de partner invulling gaf aan de vraag van het projectteam:

1. Technische realisatie van de webenquête³

Voor de webenquête wordt gebruik gemaakt van het softwarepakket "SNAP" dat een email-uitnodiging en webbrowser-vragenlijst aanbiedt. De browser van de klant wordt gekoppeld aan een intelligent programma dat resideert op een SNAP-server. Het is deze softwarelaag die een aantal "krachtige" features op zich neemt (vb. er wordt vermeden dat één persoon meerdere keren antwoordt of een klant kan de vragenlijst in meerdere keren invullen). Er wordt afgesproken dat de eerste door het projectteam vrijgegeven vragenlijst als "bèta-versie" aan een beperkte groep respondenten zou worden aangeboden om de techniciteit (en de inhoud) ervan te testen en eventueel nog aan te passen in de definitieve versie.

2. Mailing

Er wordt per mail een uitnodiging tot deelname aan de enquête verstuurd met daarin een link naar de webenquête. Enkele dagen later wordt een herinnering gestuurd naar alle respondenten om de mensen die nog niet geantwoord hadden aan te sporen dat alsnog te doen. De begeleidende teksten worden opgesteld door het projectteam, maar de verzending zelf gebeurt door *Solus*.

3. Begeleiding van 4 focusgroepen

Het projectteam zal uit de resultaten van de webenquête een aantal topics halen die vragen om verdere uitdieping. De respondenten zullen de mogelijkheid krijgen om zich aan het einde van de webenquête kandidaat te stellen voor deelname aan de focusgroepen.

³ In dit rapport wordt niet in detail ingegaan op de technische realisatie van de webenquête omdat dit deel volledig door de externe partner werd gerealiseerd.

Het projectteam zal op basis daarvan de deelnemers aan de focusgroepen selecteren en de te behandelen topics ophoofden. *Solus* staat in voor een onafhankelijke en ervaren moderator en een junior medewerker die nota's neemt.

4. Databeheer

Na afsluiting van de enquête voert *Solus* de statistische analyse uit. Volgende documenten worden aan het projectteam bezorgd:

- Een frequentietabel en -grafiek per vraag
- Scores voor elke 'evaluatie'-vraag met bijhorende significanties berekend in tabel- en grafiekvorm
- Een correlatie-analyse (Cramers)
- Kruistabellen tussen antwoorden en het 'profiel' van de respondent waarbij tevens de correlatie-indices wordt vermeld

De rapportering gebeurt onder volgende vorm:

- Een Pdf-document met de totalen van de bekomen antwoorden voor elke vraag
- "Viewer-files"⁴ van waaruit tabellen/grafieken met copy/paste naar diverse Microsoft programma's kunnen overgebracht worden
- Een Excelbestand met volgende werkbladen:
 - een werkblad met alle ruwe data
 - voor elke 'open' vraag een werkblad met de geregistreerde teksten
 - rangschikking van de subvragen volgens behaalde scores + Cramers

⁴ Een programma om deze files te bekijken wordt gratis ter beschikking gesteld van het projectteam.

3.1 THEORETISCHE OMKADERING⁵

3.1.1 Anonieme enquête

Er werd voor een van de klassieke en meest voorkomende onderzoeksmethodes gekozen: een **schriftelijke elektronische enquête** die per mail aan de klanten zou worden bezorgd. Alternatieve mogelijkheden zoals een persoonlijke bevraging van de klanten, hetzij via face-to-face-enquêtes hetzij via telefonische enquêtes, waren gezien het korte tijdsbestek waarbinnen deze opdracht moest worden uitgevoerd niet haalbaar.

Een elektronische enquête heeft door de afwezigheid van een enquêteur als troeven dat de anonimiteit van de respondenten beter gewaarborgd kan worden en dat de kans op sociaal wenselijke antwoorden wordt vermeden. Anderzijds vormt de responsgraad een onzekere factor bij elektronische enquêtes, aangezien deze algemeen genomen groter is bij telefonsiche enquêtes en face-to-face-enquêtes. Verder zal echter blijken dat de responsgraad zeer hoog lag en deze vrees in dit geval ongegrond was.

3.1.2 Doelgroep

De doelgroep voor de enquête bestond uiteraard uit de **klanten van de RDG**. Het begrip "klant van de RDG" werd voor de enquête als volgt omschreven: *"een federale administratie waarvoor de RDG optreedt voor oprichting, inrichting, aankoop, huur, renovatie van huisvesting of andere diensten levert voor de logistieke ondersteuning"*.

Deze context en het wettelijke kader zorgen ervoor dat de klanten van de RDG zich in een **afhankelijkheidsrelatie** bevinden tot de RDG. De klanten of gebruikers van de RDG kunnen niet opteren voor een andere dienstverlener als ze niet tevreden zijn.

⁵ Voor dit hoofdstuk werd gebruikt gemaakt van volgende literatuur:

- VAN DE WALLE, S., *Handleiding voor klantentevredenheidsmetingen in de publieke sector*, Instituut voor de Overheid, Leuven, 2006.
- BOUCKAERT, G., KAMPEN, J.K., MADDENS, B. en VAN DE WALLE, S., *Klantentevredenheidsmetingen bij de Overheid*, Instituut voor de Overheid, Leuven, 2001.
- JANSSEN, E.P.W.A. en JOOSTENS, Th. H., *Enquêteren. Het opstellen en gebruiken van vragenlijsten*, Groningen, 1998.
- DIJKSTRA, W. en SMIT, J., *Onderzoek met vragenlijsten. Een praktische handleiding*, Amsterdam, 1999.

De 'exit-optie' die wel aanwezig is in een concurrerende privé-markt, bestaat niet. De drempel om openlijk te klagen is daardoor zeer hoog. Deze afhankelijkheidsrelatie maakt dat de bereidwilligheid om deel te nemen aan een tevredenheidsmeting theoretisch gezien kleiner is. Anderzijds wordt bij de klanten die wel meewerken aan het onderzoek dan wel verwacht dat de resultaten tot iets zullen leiden.

Om een succesvolle gebruikersenquête te kunnen uitvoeren is een volledig en correct klantenbestand uiteraard van groot belang. De opdrachtgever kon bij aanvang van het project echter geen lijst van contactpersonen voorleggen. Zij lanceerden wel een oproep aan alle medewerkers van de RDG met de vraag om hun contactpersonen door te geven. Deze gegevens zouden worden gecentraliseerd en zouden dienen als "klantenbestand". De opdrachtgever hoopte zo een 500-tal contacten te kunnen verzamelen. Een grote inspanning vanwege de RDG zelf leverde een gedetailleerde lijst op met meer dan 900 namen.

3.1.3 Vragen en antwoorden

> Open en gesloten vragen

Bij het opstellen van de vragenlijst moest worden beslist of de respondenten open of gesloten vragen zouden voorgelegd krijgen. Bij een open vraag moeten de respondenten zelf het antwoord bedenken en opschrijven, terwijl bij een gesloten vraag de respondent moet kiezen tussen een aantal antwoordmogelijkheden.

Het projectteam koos voor een vragenlijst met overwegend gesloten vragen omdat de op die manier gewonnen informatie veel gemakkelijker te classificeren is en de verwerking vlotter verloopt.

Toch werd ervoor geopteerd om 2 open vragen toe te voegen. Bij de respondent kan immers na het beantwoorden van een hele reeks gesloten vragen het gevoel ontstaan dat hij zijn verhaal niet kwijt kan, dat zijn genuanceerde mening helemaal niet uit de verf komt. Daarnaast is het aantal potentiële alternatieve antwoorden soms praktisch gesproken te groot om uitputtend te worden opgenomen (zoals dat het geval is wanneer bijvoorbeeld gepeild wordt naar de sterke of zwakke punten van de RDG).

> Puntenschaal

Er zijn veel antwoordsystemen en puntenscalen mogelijk. Na overleg en het naast elkaar leggen van de pro's en contra's koos het projectteam voor een 5-puntenschaal, gaande van helemaal akkoord/tevreden over neutraal tot helemaal niet akkoord/tevreden.

De in de praktijk veel gebruikte asymmetrische 5-puntenschaal staat garant voor een hoge betrouwbaarheid van de resultaten en maakt duidelijk wie echt tevreden is en wie niet door de nuancemogelijkheid voor de respondenten. Het aanbieden van een tussenoplossing vermijdt bovendien dat respondenten vragen oningevuld zouden laten.

> Niet van toepassing

Voor sommige subvragen werd de mogelijkheid gelaten om "niet van toepassing" te antwoorden, opnieuw omwille van de te verwachten grote verscheidenheid van de respondenten. Hoewel buiten de algemene tevredenheidsvragen geen enkele vraag verplicht was, wilde men op die manier vermijden dat vragen oningevuld zouden gelaten worden en men moest gissen naar de reden daarvoor.

3.2 PRAKTISCHE TOEPASSING

Bij het opstellen van de vragenlijst ging het projectteam in verschillende stappen te werk. In wat volgt worden de verschillende fasen gedetailleerd beschreven.

3.2.1 Vaststellen van de thema's

Er werd door het projectteam vooraf beslist dat het invullen van de enquête maximum 10 minuten in beslag mocht nemen⁶. Hierdoor moest met een relatief beperkt aantal thema's gewerkt worden. Het projectteam ging op zoek naar thema's die aan bod komen in vele tevredenheidsonderzoeken en trachtte tegelijkertijd te bepalen welke van deze thema's een rol speelden in de relatie van de RDG met haar klanten. Een literatuurstudie leverde heel wat nuttige informatie op, maar we vonden het interessant om ook bij experts inzake tevredenheidsonderzoek en bij aan de RDG verwante buitenlandse instellingen een kijkje te gaan nemen.

⁶ De mediaan bleek 10 minuten en 27 seconden te zijn.

- > Afspraak met de heer Guy Sermeus, diensthoofd Statistical Surveys Test-Aankoop: omwille van de grote expertise van een Europese organisatie als Test-Aankoop met tevredenheidsmetingen in (voornamelijk) de privé-markt, kreeg het projectteam een eerste belangrijke en interessante toelichting over de idealiter te hanteren procedures van de heer Sermeus. We bespraken in hoofdzaak de manier van vastleggen van de te behandelen thema's/dimensies in een tevredenheidsenquête, de voor- en nadelen van de mogelijks te hanteren antwoordschalen, het belang van het testen van de vragenlijst en de inkleding van de vragenlijst.
- > Afspraak met mevrouw Isabelle Verschueren, Adviseur, FOD Personeel en Organisatie: mevrouw Verschueren, ervaringsdeskundige binnen de publieke sector, becommentarieerde een eerste en zeer voorlopig ontwerp van de vragenlijst. Zij suggereerde om de perceptie van de RDG mee op te nemen in de vragenlijst en stelde eveneens voor om gelijkaardige organisaties in het buitenland te contacteren. Daarnaast spraken we ook over de integratie van het budgettaire, economische en juridische aspect en werd het belang van het bevragen van de verwachtingen van de klanten van de RDG onderstreept.
- > Contact Rijksgebouwendienst (Nederland)⁷: de Rijksgebouwendienst te Nederland voert jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek⁸. Zij waren bereid om hun expertise en knowhow te delen, maar omwille van het strikte tijdschema is er geen samenwerking tot stand gekomen.
- > Contact Société Immobilière du Québec (Canada) : de Société Immobilière du Québec maakte haar vragenlijst als voorbeeld over aan het projectteam.
- > Het projectteam ging vervolgens te rade bij de contactpersonen van de RDG binnen hun eigen administratie om na te gaan welke dimensies zij belangrijk achten in hun relatie met de RDG. Hierbij kwamen communicatie, technische bijstand en ondersteuning, administratieve afhandeling van dossiers, klantgerichtheid, innovatief vermogen, competentie en houding van het personeel en de mogelijkheid om hun mening te kunnen uiten ter sprake.

⁷ <http://www.vrom.nl/rijksgebouwendienst/>

⁸ In 2005 zou de tevredenheid toegenomen zijn van 77% tot 83%.

Het projectteam bracht alle verzamelde informatie samen en koos drie thema's waarvan het vond dat ze alle eerder genoemde dimensies omvatten: **communicatie**, **dossierbehandeling** en **kwaliteit**. Hieraan werd een luik "Algemene tevredenheid" toegevoegd.

3.2.2 Afsplitsen van de indicatoren

Na het vastleggen van de clusters moest verder worden nagedacht over wat men precies wou weten over elk van deze thema's.

A. Communicatie

De RDG biedt zeer vele en verschillende diensten aan (zie ook 1.2.1). Het projectteam wou in de eerste plaats nagaan of de klant op de hoogte is van de missie van de RDG en/of de RDG goed communiceert over de diensten die zij aanbiedt. Daarnaast wilde het projectteam ook de meer dagdagelijkse communicatie van de RDG met haar klanten evalueren.

B. Dossierbehandeling

Het projectteam wenste na te gaan hoe tevreden de klanten zijn over de behandeling van de dossiers door de RDG. Het gaat hierbij voornamelijk over zaken als termijnen, procedures...

C. Kwaliteit

Er werd voor gekozen om niet de kwaliteit van de producten, maar wel de kwaliteit van de diensten te evalueren. Het zou te moeilijk zijn om in een korte en algemene enquête de kwaliteit van de - zeer vele en verschillende - producten van de RDG te meten. In het luik "kwaliteit" moet dus worden uitgemaakt of de oplossingen die de RDG aanreikt beantwoordt aan de verzuchtingen en verwachtingen van haar klanten.

D. Algemene tevredenheid

Aan het einde van de vragenlijst wou het projectteam peilen naar de algemene tevredenheid van de respondenten met betrekking tot de producten en diensten geleverd

door de RDG, de klantgerichtheid van de RDG en zijn of haar tevredenheid over de RDG in het algemeen. Dit zou toelaten om in de analyse interessante verbanden te leggen tussen de algemene tevredenheid en de 3 grote thema's (communicatie, dossierbehandeling en kwaliteit) en zo te bepalen welke aspecten het meest/minst bijdragen tot de algemene tevredenheid van de klanten.

3.2.3 Omzetten van de indicatoren in enquêtevragen

Omdat moest worden rekening gehouden met het beschikbare budget, konden maximum 45 vragen gesteld worden⁹. Het projectteam ging, zoals de theorie het voorschrijft, op zoek naar duidelijke, ondubbelzinnige, neutrale en nauwkeurige vragen die slechts één aspect bevragen. Waar het projectteam het nodig achtte volgde verduidelijking van begrippen in de vragen tussen haakjes. Zoals reeds geschetst in het theoretische kader, werd gekozen voor overwegend gesloten vragen: er werden 42 gesloten en 2 open vragen gesteld.

Het projectteam koos ervoor om de respondent te confronteren met beweringen die de verschillende thema's en aspecten belichtten. Hij of zij kon zich dan al dan niet (volledig) akkoord verklaren met de stellingen. Voor elk van de 3 thema's werden een aantal subvragen gesteld, waarna telkens naar de algemene tevredenheid over het thema werd gepeild. Zoals hierboven reeds gesteld zou deze bij de analyse in verband gebracht worden met de resultaten van de algemene tevredenheidsvragen op het einde van de vragenlijst.

In bijlage 1 vindt u de volledige vragenlijst zoals deze naar de klanten werd verstuurd. Hieronder geven we een overzicht van de vragen met daarbij telkens kort de beweegredenen voor het stellen van de vraag.

A. Communicatie

- ? Ik ben geïnformeerd over de verschillende diensten die de RDG aanbiedt: is de klant voldoende op de hoogte van de verschillende diensten waarvoor hij bij de RDG terecht kan? Is de missie van de RDG voldoende bekend/gekend?
- ? Ik ben tevreden over de schriftelijke/mondelijke communicatie van de RDG: alle mogelijke schriftelijke communicatiekanalen en de mondelijke communicatie door het personeel van de RDG worden bevraagd.

⁹ De offerte van Solus voorzag in een prijs per gestelde vraag.

- ? Ik ben tevreden over de website www.regiedergebouwen.be: er wordt gepeild naar het gebruik en de kwaliteit van de website als communicatieinstrument.
- ? De RDG informeert haar klanten op een efficiënte manier: zet de RDG de juiste communicatiekanalen op het juiste tijdstip en op de juiste manier in?
- ? Alles in acht genomen, ben ik tevreden over de communicatie van de RDG.

B. Dossierbehandeling

- ? Ik weet welke persoon bevoegd is voor mijn vraag/dossier: is het voor de klant duidelijk wie binnen de RDG zijn zaken behartigt?
- ? Ik kan mijn contactpersoon gemakkelijk bereiken en ik word snel verder geholpen: in eerste instantie wordt naar de bereikbaarheid van de contactpersoon gevraagd, in tweede instantie wordt ook naar de beschikbaarheid van het personeel van de RDG gepolst.
- ? Ik word op een professionele manier ingelicht over de vooruitgang van mijn dossier: volgt de RDG de dossiers goed op en communiceert zij hierover?
- ? De aangekondigde termijnen worden gerespecteerd: houdt de RDG zich aan de planningen zowel inzake beslissingsprocedures als inzake werkzaamheden?
- ? De aangekondigde budgetten worden gerespecteerd: houdt de RDG zich aan de planningen inzake budgetten?
- ? Ik voel me betrokken in de zoektocht naar aangepaste oplossingen: is er al dan niet sprake van interactie en overleg tussen de RDG en haar klanten?
- ? Ik vind dat de RDG rekening houdt met mijn prioriteiten bij het realiseren van projecten: in hoeverre houdt de RDG rekening met de prioriteiten van de klant? Stelt de RDG haar planning op op basis van de prioriteiten van de klant?
- ? De procedures en het beslissingsproces zijn duidelijk en transparant: is het voor de klanten voldoende duidelijk welke procedures gevolgd worden en wie welke beslissing wanneer moet nemen?
- ? Ik ben tevreden over de behandeling van grote projecten en ik ben tevreden over de behandeling van dagelijkse vragen: de indruk bestond dat men over het algemeen wel tevreden is over de behandeling van dagelijkse vragen maar veel minder over de behandeling van meer grootschalige projecten. Met deze vraag kan worden nagegaan of de indruk klopt.
- ? Ik ben tevreden over de behandeling van mijn klachten: kan een ontevreden klant terecht bij de RDG?
- ? Alles in acht genomen, ben ik tevreden over de dossierbehandeling van de RDG.

C. Kwaliteit

- ? De door de RDG geboden oplossingen zijn professioneel: hier wordt gepeild naar de competentie en professionaliteit van de RDG.
- ? De door de RDG geboden oplossingen voldoen aan mijn verwachtingen: worden de verwachtingen van de klant ingelost? Komt het aanbod tegemoet aan de vraag?
- ? De door de RDG geboden oplossingen ondersteunen de vernieuwing en reorganisatie binnen mijn organisatie: is de RDG in staat om een toegevoegde waarde te creëren voor de klanten?
- ? De door de RDG geboden oplossingen kunnen de vergelijking met de (privé)markt doorstaan: omwille van de afhankelijkheidsrelatie van de klant van de RDG, kan hij geen heil zoeken op de (privé)markt. De leden van het projectteam dachten dat deze afhankelijkheidsrelatie niet noodzakelijkerwijze belet dat (sommige) klanten op zoek gaan naar een ijkpunt om de naar voren geschoven oplossingen af te meten. De unieke positie van de RDG zorgt er dan voor dat dit ijkpunt op de (privé)markt gezocht moet worden. Hierbij moet uiteraard opgemerkt worden dat op vele vlakken een vergelijking niet kan worden gemaakt (vb. budgetten...).
- ? De RDG tracht op technische vragen steeds adequate oplossingen te vinden en waar mogelijk zoekt de RDG naar innovatieve oplossingen: met deze vragen wordt gepeild naar de tevredenheid over de technische expertise enerzijds en naar de capaciteit om vernieuwend voor de dag te komen (vb. in het kader van duurzame ontwikkeling).
- ? Beslissingen zijn afdoende gemotiveerd volgens duidelijke en transparante criteria: is het voor de klant duidelijk welke beslissingen genomen worden en vooral waarom?
- ? De RDG biedt aangepaste ondersteuning in uw relatie met derden: vervult de RDG haar rol als gids wanneer de klant zich op derden beroept?
- ? De diensten van de RDG vertonen steeds eenzelfde kwaliteitsniveau doorheen de tijd en de diensten van de RDG vertonen steeds eenzelfde kwaliteitsniveau op verschillende plaatsen.
- ? De diensten van de RDG beantwoorden aan duidelijk afgesproken kwaliteitseisen: worden er kwaliteitsafspraken gemaakt en nageleefd?
- ? Alles in acht genomen, ben ik tevreden over de kwaliteit van de geleverde diensten.

D. Algemene tevredenheid

- ? Ik ben tevreden over de producten en diensten geleverd door de RDG.
- ? Ik ben tevreden over de klantgerichtheid van de RDG.
- ? Ik ben tevreden over de RDG in het algemeen.

Open vragen

- ? Welke zijn volgens u de sterke punten van de dienstverlening van de RDG?
- ? Welke initiatieven kan de RDG volgen u nemen om zijn dienstverlening te verbeteren?

Het projectteam wil met deze open vragen nagaan of de respondenten aan de RDG (uitgesproken) positieve en negatieve punten toedichten. Tegelijkertijd geven deze vragen de mogelijkheid voor de respondent om aspecten die niet in de vragenlijst aan bod kwamen te vermelden. De tweede vraag is bewust suggestief opgesteld om de respondent aan te zetten oplossingsgericht te denken.

E. Uw profiel

- ? Tot welke afdeling/groep behoort u?
- ? Hoe lang werkt u in uw huidige functie samen met de RDG?
- ? Voor hoeveel verschillende gebouwen werkt u of bent u verantwoordelijk?
- ? Met welke dienst van de RDG heeft u vooral contact?

Deze profielvragen peilen naar bepaalde eigenschappen van de respondenten. In de analyse zal worden nagegaan of bepaalde van die aspecten al dan niet een invloed hebben op de mate van tevredenheid.

3.2.4 Afwerken van de vragenlijst

▪ Volgorde van de vragen

Er werd voor gekozen om de klant eerst te bevragen over de communicatie van de RDG en daarna meer concreet te gaan peilen naar zijn tevredenheid met betrekking tot de dossierbehandeling. Logischerwijze kwam daarna de kwaliteit van de dienstverlening aan bod.

Het doorlopen van de vragenlijst moet de respondent in staat stellen om op het einde gemakkelijker zijn algemene tevredenheid te beoordelen en stil te staan bij de troeven en verbeterpunten van de RDG. Helemaal achteraan kwamen dan de eenvoudiger in te vullen profielvragen en de mogelijkheid om zich vrijwillig op te geven voor deelname aan de focusgroepen.

- Vertaling

Er werd door de vertaaldienst van de RDG gezorgd voor een correcte vertaling van de vragenlijst. Het is immers van groot belang voor de analyse achteraf dat de vragenlijst in beide talen exact dezelfde nuances bevat en dus naar identiek dezelfde zaken wordt gepeild.

3.2.5 Testen van de vragenlijst

De vragenlijst werd getest door de contactpersonen van de RDG binnen de diensten van de leden van het projectteam. De test verliep goed en de vragenlijst werd beoordeeld als zijnde duidelijk en overzichtelijk. Ook met de techniciteit werden geen problemen ervaren.

3.2.6 Opmaak van de vragenlijst + verzending

- Opmaak

Solus zorgde voor de opmaak van de vragenlijst. Omwille van de herkenbaarheid werd ervoor geopteerd om in de vragenlijst het logo van de RDG op te nemen.

Er wordt ook een indicator toegevoegd waarmee de respondent kan controleren hoe ver hij al gevorderd is in de vragenlijst.

- Verzending

De Directeur-generaal sprak in het voorwoord van het tijdschrift De REGIE (nummer 49) reeds over de uitvoering van een klantentevredenheidsenquête¹⁰. Op die manier werd het onderzoek een eerste keer aangekondigd aan de klanten van de RDG.

¹⁰ Zie p. 4.

De opdrachtgever vroeg het projectteam om een tweede aankondiging van het project op te maken. Deze brief werd in naam van de Directeur-generaal verstuurd aan de voorzitters van de federale en programmatorische overheidsdiensten en andere leidende ambtenaren.

Het projectteam maakte eveneens een tekst op die in de mail met de link naar de enquête zou staan. De opdrachtgever wijzigde deze tekst en stond erop dat ook deze mail in naam van de Directeur-generaal zou worden verstuurd en dat er geen melding gemaakt zou worden van het projectteam. Het projectteam uitte haar twijfels bij deze manier van werken, die volgens haar de anonimiteit van het geheel in het gedrang bracht.

In de begeleidende mail werd de mogelijkheid geboden om de vragenlijst in de andere landstaal in te vullen en de anonieme verwerking van de resultaten werd onderstreept.

Solus raadde aan de enquête op een dinsdag of donderdag te sturen. De eerte verzending gebeurde daarom op de vooravond van donderdag 20 september 2007. Er werd een herinnering verstuurd aan alle contactpersonen op dinsdag 25 september.

HOOFDSTUK 4: FOCUSGROEPEN

4.1 THEORETISCHE OMKADERING¹¹

Een focusgroep is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van stakeholders, begeleid door een ervaren gespreksleider. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van (uiteenlopende) mensen met betrekking tot een onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze die meningen hebben. Tijdens een focusgroep wordt een gestructureerde discussie van een interactieve groep in een tolerante geruimtelijke omgeving geobserveerd. Een focusgroep kan gezien worden als een combinatie van een gericht interview en een discussiegroep.

Het ondervragen van getuigen als methode van exploratief onderzoek¹² kan verschillende vormen aannemen. In de meeste gevallen betreft het dus een interviewprocedure met een kleinere groep van respondenten en aan de hand van een weinig of niet gestructureerde vragenlijst.

Deze vorm van onderzoek wordt **kwalitatief onderzoek** genoemd, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarin het in de eerste plaats de bedoeling is een gedegen en veralgemeenbaar kwantitatief inzicht te krijgen. In kwalitatief onderzoek probeert men eerder een antwoord te krijgen op de vraag naar het waarom van klantengedrag. Vandaar ook dat ook wel eens de term motivatie-onderzoek wordt gebruikt. Er dient echter op gewezen te worden dat beide categorieën van onderzoek elkaar niet geheel overlappen. Sommige vormen van interviews van bevoorrechte getuigen hebben wel degelijk als einddoel een kwantitatief inzicht te verkrijgen, en motivatie- of attitude-onderzoek kan ook op een gestructureerde en kwantitatieve manier worden georganiseerd.

In *kwalitatief onderzoek* worden grosso modo twee richtingen onderscheiden: de pragmatische en de klinische richting.

¹¹ DE PELSMACKER, P., VAN KENHOVE, P.: *Marktonderzoek. Methoden en toepassingen*, 1994, p. 131-156. en Brochure viWTA, *Participatieve methoden: een gids voor gebruikers. Focusgroep*.

¹² Exploratief onderzoek levert een bijdrage aan de ontwikkeling van een theorie en/of formulering van hypothesen. Via exploratief onderzoek wordt een antwoord gezocht op open verschil- en/of samenhangvragen. Exploratief onderzoek kan gekarakteriseerd worden als een tussenvorm tussen een beschrijvend en een toetsingsonderzoek. Het is een kwalitatief onderzoek, wat inhoudt dat de bevindingen in woorden gepresenteerd worden, zonder gebruik te maken van statistische vergelijkingen.

- De *pragmatische richting* gebruikt kwalitatief onderzoek als voorbereidende fase voor kwantificering. Het doel is de taal te leren kennen waarmee de klant over producten spreekt. Dit laat toe om achteraf betere schalen of andere meetinstrumenten te ontwikkelen.
- De *klinische richting* komt overeen met het traditionele motivatie-onderzoek. Hier wordt de vraag gesteld naar het waarom van het gedrag van de klant. In het onderstaande gedeelte zal duidelijk worden dat in het kader van het tevredenheidsonderzoek bij de klanten van de RDG gekozen werd voor de klinische richting.

Kwalitatief onderzoek is explorierend en diagnostisch. Het heeft betrekking op een klein aantal ondervraagden, die niet op toevallige wijze zijn geselecteerd. De respondenten kunnen zo geselecteerd zijn dat ze typisch zijn voor bepaalde categorieën van mensen. Er mag geen poging gedaan worden om harde en snelle conclusies te trekken. Het onderzoek is namelijk eerder impressionistisch dan definitief. Het kwantitatief onderzoek daarentegen is gebaseerd op een grote steekproef van respondenten, die met zorg gekozen is om representatief te zijn voor een zekere populatie. De verkregen gegevens worden gekwantificeerd en de statistische significantie ervan wordt beoordeeld. Binnen zekere foutmarges worden de resultaten veralgemeend naar een populatie toe. Kwalitatief onderzoek is qua vorm niet tellend en open, qua inhoud ongestructureerd. Kwantitatief onderzoek is tellend en metend, voorgecodeerd en gestructureerd. Kwalitatief onderzoek heeft tot doel te ontdekken, terwijl kwantitatief onderzoek tot doel heeft te rechtvaardigen en te toetsen. Kwantificerend onderzoek daarentegen bestaat uit beide delen, gericht op zowel ontdekken als rechtvaardigen. Een aantal specifieke technieken van kwalitatief onderzoek kunnen onderscheiden worden: de Delphimethode, het diepte-interview, de focusgroepdiscussie...

In dit kader zullen we verder ingaan op de *focusgroepgesprekken*. Dit zijn, zoals eerder gesteld, eigenlijk diepte-interviews in groep. Omwille van het groepskarakter moeten wel andere procedures gevolgd worden dan in een diepte-interview. In een focusgroep praat een groep van klanten gedurende een bepaalde tijd over een bepaald onderwerp onder de kundige leiding van een moderator. Focusgroepen worden niet alleen omwille van de kostenvoordelen georganiseerd, maar ook omdat erop wordt gerekend dat door de interactie tussen de groepsleden meer en betere informatie verkregen zal worden. Men wordt geacht elkaar op ideeën te brengen.

Het gesprek wordt doorgaans op geluids- of videoband opgenomen, zodat latere gedetailleerde analyse, ook via observatie van de klanten tijdens het gesprek, mogelijk is. In de focusgroep is het de bedoeling om zo veel mogelijk informatie bij elkaar te gebruiken. In een klassieke focusgroep gebeurt dit om een goede vragenlijst te kunnen opstellen. In deze opdracht, zoals hieronder duidelijk wordt, werd de focusgroep gebruikt om bijkomende informatie te verkrijgen.

Onderzoek heeft aangetoond dat de ideale *groeps grootte*, d.w.z. de groepsomvang waarbij het grootste aantal informatie-elementen wordt verkregen, tussen de 6 en de 12 leden ligt. Ook de *samenstelling van de groep* is belangrijk. De meeste informatie wordt verzameld in groepen waarin de deelnemers in zekere mate welbespraakt zijn en ervaring met het "produkt" in kwestie hebben. Bovendien wordt aangeraden de groep zo homogeen mogelijk samen te stellen, zodat wordt vermeden mensen met een te verschillende achtergrond in de groep op te nemen. Als de groepsleden "dezelfde taal" spreken, bevordert dit immers de spontaneiteit. Soms wordt er ook aangeraden geen bekenden in dezelfde groep te selecteren. De rem ten aanzien van het blootgeven van emoties zou groter zijn in een groep waar ook bekenden in zitten dan bij volslagen vreemden.

Uiteraard kunnen deze regels niet scrupuleus gevolgd worden, aangezien ze een hypothese kunnen leggen op de representativiteit van de groepen. Er wordt verder aangeraden om over hetzelfde probleem een aantal (3 of 4) focusgroepen te organiseren, uiteraard met andere groepsleden. In elk bijkomend gesprek wordt dan een aantal bijkomende ideeën gegenereerd.

De kwaliteit van het focusgroeponderzoek is uiteraard sterk afhankelijk van de deskundigheid van de *moderator*. Hij moet tegelijkertijd het gespreksscenario volgen, alert blijven om in te springen wanneer dat opportuun is, de invloed van dominante persoonlijkheden afremmen, schuchtere individuen bij het gesprek betrekken en in het algemeen het gesprek in goede banen leiden.

Kwalitatief onderzoek is allesbehalve onomstreden. De steekproeven zijn meestal te klein en per definitie niet representatief. Het gebrek aan strikt geformaliseerde gegevensverzameling kan leiden tot weinig betrouwbare resultaten. Om deze reden moet kwalitatief onderzoek steeds als exploratief, hypothesegenerend beschouwd worden en gecombineerd worden met kwantitatief onderzoek op grotere schaal.

Besluitend kunnen volgende *voordelen* van het gebruik van focusgroepen opgesomd worden

- Deze methode laat toe om een diepgaande analyse te voeren die een grote rijkdom aan informatie verschaft.
- Deze methode laat toe om informatie betreffende grotere doelgroepen te verwerven via het bevragen van sleutelklanten.
- Het is een goedkope methode die toelaat om grotere groepen mensen face-to-face te kunnen interviewen.
- De methode is flexibel. Ze biedt de deelnemers de kans elkaar te bevragen en uitvoerig stil te staan bij de antwoorden.
- Het laat ook toe dat de opdrachtgever aanwezig kan zijn bij het onderzoek.
- Focusgroepen maken gebruik van de inherent sociale oriëntatie van de meeste mensen (security to the peer group). Door het groepsproces worden individuele respondenten gestimuleerd in hun antwoorden en krijg je een sterke interactie. Het is vooral deze interactie - het ondervragen van elkaar - dat de kwaliteit van de verzamelde data verrijkt.

De uiteenlopende stemmen van de deelnemers maar ook de flexibiliteit in de structuur van het proces zelf hebben voor gevolg dat de onderzoekers het proces van een focusgroep maar in beperkte mate kunnen sturen. Door dit nadeel staat de zeggingskracht van de groep de individuele verwoording in de weg en zullen de resultaten veeleer het 'groepsdenken' weerspiegelen.

4.2 PRAKTISCHE TOEPASSING

In samenspraak met de RDG werd er gekozen voor een kwalitatief onderzoeksluik als **aanvulling** op het kwantitatieve onderzoek. Dit laat echter toe dat de gegevens uit het kwantitatieve onderzoek in een focusgroep niet alleen meer uitgediept kunnen worden, maar eveneens dat de focusgroep kan ingeschakeld worden om mee na te denken over mogelijke verbetertrajecten die de RDG volgens de respondenten zou moeten of kunnen doorvoeren. Er werd voorzien in *4 focusgroepen*: 2 Nederlandstalige en 2 Franstalige focusgroepen.

In de elektronische enquête werden de respondenten uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroepen. In totaal stelden 82 personen zich kandidaat. Dit is een erg hoog aantal.

Door *Solus* werd aan het projectteam volgend overzicht bezorgd:

- Overzicht en de identiteit van de kandidaten voor de focusgroepen
- Informatie over hun scores op de algemene vragen
- Tot welke cluster ze behoren (SNAP vond twee groepen: haters en lovers genaamd)
- Hun eventuele commentaren bij de verbeteropportunities en positieve punten van de RDG
- Hun profiel

De meerderheid van de kandidaten behoren tot de categorie "Lovers". Het projectteam deed vervolgens aan de RDG een voorstel van deelnemers aan de focusgroepen. In deze selectie werden volgende criteria toegepast:

- Taal
- Lover of hater: 50% - 50%¹³
- Voorkeur van datum van deelname aan de focusgroep
- FOD of andere federale overheidsinstelling¹⁴
- Homogeniteit in de groep¹⁵: dit opdat de deelnemers dezelfde taal zouden spreken.

De selectie werd door de stuurgroep van de RDG weerhouden. In totaal werden er 14 Nederlandstalige klanten uitgenodigd op 11 oktober '07, waarvan er uiteindelijk 9 effectief aanwezig waren. Aan Franstalige zijde werden er op 11 oktober '07 eveneens 14 klanten uitgenodigd. Hier waren er ook 7 aanwezig. Voor 12 oktober '07 werden er 14 Nederlandstalige en 13 Franstalige klanten uitgenodigd, waarvan er opnieuw respectievelijk 7 en 7 aanwezig waren.¹⁶

¹³ Hierbij dient opgemerkt te worden dat er meer lovers zijn die zich kandidaat gesteld hebben voor de focusgroep (en dit vooral aan Franstalige kant).

¹⁴ Hier werd getracht om een zekere heterogeniteit te bekomen, om te vermijden dat te veel deelnemers uit dezelfde organisatie zouden komen.

¹⁵ Om het machtsverschil te beperken is het dus nuttig om personen van een gelijkaardige socio-economisch niveau samen te zetten.

¹⁶ Per focusgroep werd voorzien om een 8-tal deelnemers te hebben. Omwille van redenen van groepsdynamica werd duidelijk afgesproken om niet met minder dan 6 of met meer dan 12 deelnemers te werken.

Er werd overwogen om de respondenten te laten **uitnodigen** door *Solus*. En dit om twee redenen: het bevestigt in eerste instantie de onafhankelijkheid van het onderzoek en ten tweede kunnen eventuele bijkomende vragen van praktische, maar vooral van inhoudelijke aard meteen goed beoordeeld worden door de onderzoekers. De deelnemers werden dan toch door de RDG zelf gecontacteerd om deel te nemen aan de focusgroep.

De RDG nodigde de deelnemers aan de focusgroepen uit in de gebouwen van de RDG. Ook hier werd een alternatieve optie met betrekking tot de **infrastructuur** voor de focusgroepen overdacht. De focusgroepen laten doorgaan in een professionele infrastructuur¹⁷ zou de onafhankelijkheid opnieuw in de verf zetten. Niettegenstaande werd ervoor gekozen om de focusgroepen in de hoofdzetel van de RDG¹⁸ te laten doorgaan. Er werd immers gesteld dat het negatief zou overkomen op de klanten indien de RDG “zelfs geen eigen zaal ter beschikking kan stellen voor de eigen activiteiten”. Verder is het goedkoper en heeft het een positief, vertrouwen wekkend effect op de deelnemers van de focusgroepen.

De RDG besliste voorts om **geen audioregistratie** van de focusgroepen te doen. Deze registratie wordt in gelijkaardige context gebruikt voor (uitsluitend) analysedoeleinden. De stuurgroep van de RDG, in samenspraak met de communicatieverantwoordelijke, opperde immers dat dit de openheid van de respondenten zou kunnen belemmeren.

Een junior medewerker van *Solus* nam bij elke focusgroep nota's. Deze werden later in een algemeen kort verslag. Dit verslag was geen Proces Verbaal waarbij de uitspraken van de deelnemers in opgetekend zou worden¹⁹. Het document bevat eerder algemene onderwerpen zoals:

- Wat zijn pijnpunten?
- Hoe komt dit?
- Welke zijn de opportuniteiten?
- En welk andere oplossingen werden er nog voorgesteld?

De RDG vond het verder aangewezen om de focusgroepen te laten plaatsvinden in aanwezigheid van telkens één lid van de stuurgroep, de communicatieverantwoordelijke

¹⁷ Bijvoorbeeld in een hotel in het Brusselse.

¹⁸ Gulden Vlieslaan 87, 1060 Brussel

¹⁹ Het algemene verslag wil voorkomen dat er persoonlijke uitspraken gerapporteerd worden (geen afzonderlijk verslag per focusgroep) en daardoor de anonimiteit zo veel mogelijk bewaren.

en/of één lid van de reflectiegroep²⁰. Hun aanwezigheid werd, naast de aanwezigheid van één of meerdere leden van het projectteam bij aanvang van de focusgroep verduidelijkt. De respondenten stelden geen bezwaar te hebben tegen hun aanwezigheid²¹.

Tijdens de focusgroepen werden de topics uit de enquête verder uitgediept. Een professionele gespreksleider²² zorgde ervoor dat de respondenten onderling de discussie aangingen. Het ging dan hier over de items uit de gesloten vragen, maar ook over de antwoorden van de open vragen. Dit gebeurde zonder de resultaten van de enquête te presenteren. Er werd een gespreksgids voorbereid door *Solus*. In deze gespreksgids werd ingegaan op volgende zaken:

- Wat is een focusgroep?
- Wat is de RDG?
- Communicatie met de RDG
- Dossierbehandeling bij de RDG
- Verwachtingen van de RDG
- Voorleggen van een aantal uitspraken over de RDG

Elke focusgroep nam ongeveer 2 uur in beslag en werd beëindigd met een broodjesmaaltijd (gezamenlijke lunch voor Franstalige en Nederlandstalige deelnemers).

²⁰ In elke focusgroep was met andere woorden één werknemer van de RDG aanwezig. Het ging dus over 4 ambtenaren van de RDG. Deze beslissing werd genomen in de Raad van Ambtenaren-generaal van de RDG van 3/10/07.

²¹ Een enkeling voegde hier bovendien aan toe dat het positief was dat er iemand van de RDG aanwezig was. Zo zouden de opmerkingen en bezorgdheden duidelijk aanhoord worden.

²² Hier is het ook van belang dat de gespreksleider de deelnemers niet kent. Het ging telkens over dezelfde gespreksleider voor de 2 Franstalige focusgroepen en dezelfde gespreksleider voor de Nederlandstalige groep.

HOOFDSTUK 5: ANALYSE VAN DE RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het kwantitatieve en het kwalitatieve luik van het onderzoek geanalyseerd.

Bij de kwantitatieve analyse worden eerst del algemene resultaten per vraag gegeven. Daarna kijken we naar de resultaten van de verschillende profielgroepen omdat dit heel wat nuttige informatie oplevert. Vervolgens wordt gezocht naar correlaties tussen de "algemene tevredenheid" en de subvragen enerzijds en naar de correlaties tussen de verschillende "thema's" en de subvragen anderzijds. De resultaten worden daarna in een kwadrant actieplan gegoten.

In de kwalitatieve analyse worden de antwoorden op de open vragen uit de webenquête en de focusgroepen besproken.

5.1 KWANTITATIEVE ANALYSE

5.1.1 Cijfers

Er werden 955 uitnodigingen via e-mail verstuurd. Hiervan bleken een 100-tal niet aangekomen omwille van foute gegevens in de contactenlijst. Bij het afsluiten van de enquête werden 345 antwoorden geregistreerd²³, wat een responsgraad van 41% betekent.

We kunnen spreken van een zeer hoge responsgraad waardoor de resultaten zeker een representatief en gedetailleerd beeld weergeven.

5.1.2 Algemene resultaten per vraag

Bij de evaluatievragen wordt met een lineair gewicht gewerkt, d.w.z. ++ (100), + (75), = (50), - (25), -- (0). Vervolgens wordt het aantal respondenten per gewicht gesommeerd en gedeeld door het totale aantal respondenten om 1 gemiddelde score te bekomen. Een moeilijk te interpreteren distributie wordt vertaald in één getal zodat de vergelijking met scores op andere vragen vergemakkelijkt wordt.

²³ De webenquête is actief geweest van woensdagavond 19 september t/m 30 september 2007 (12 uur).

Aan de hand van wat men belangrijk vindt en hoeveel men wilt scoren, kan een drempelwaarde bepaald worden. De RDG stelde 62,5% als drempelwaarde voorop (het midden tussen = en +). In dit eerste onderdeel worden per thema de scores van de vragen behandeld. De behaalde scores, variërend tussen 35% en 63%, zijn laag.

A. COMMUNICATIE

Uit de eerste vraag blijkt duidelijk dat de klanten van de RDG onvoldoende op de hoogte zijn van de verschillende diensten die de RDG aanbiedt (43,60%). Dit betekent dat de communicatie hierrond niet vlot verloopt.

De mondelinge communicatie van de medewerkers van de RDG met haar klanten krijgt een score van 57,62%, de schriftelijke communicatie 46,86%.

Met betrekking tot de website van de RDG, valt het grote aantal antwoorden "Niet van toepassing" (129/345) en "Neutraal" (109/345) op. De respondenten blijken de website dus ofwel niet te kennen ofwel er niet van wakker te liggen hoe deze eruit ziet.

Het is wel problematisch dat de respondenten duidelijk te kennen geven dat de RDG niet op een efficiënte manier met haar klanten communiceert (36,25%). Bijna de helft van de respondenten beoordeelt de aanpak als zijnde slecht terwijl maar 18% een goede score geeft.

De score voor de algemene tevredenheid over communicatie bedraagt 47,65%.

B. DOSSIERBEHANDELING

Gemiddeld genomen is slechts 6 op de 10 respondenten op de hoogte van de voor zijn of haar dossier bevoegde perso(o)n(en) binnen de RDG (61,91%). De bereikbaarheid van die personen kan rekenen op de hoogste score in de hele enquête (63,94%).

De tevredenheid over de beschikbaarheid van het personeel krijgt een lagere score dan de tevredenheid over de bereikbaarheid (54,94%). Een logische verklaring hiervoor is dat het moeilijk is méér beschikbaar dan bereikbaar te zijn.

De interactie en het overleg met klanten en het betrekken van klanten bij de dossiers krijgt ruim onvoldoende (49,93%) doordat een groot aantal respondenten zich hierover niet duidelijk uitspreekt.

De slechte scores inzake het rekening houden met de prioriteiten van de klanten (46,42%) en de professionele inlichting van de klanten (43,01%) lopen quasi parallel.

Het resultaat voor het respecteren van de aangekondigde budgetten (41,51%) maakt duidelijk dat een groot aantal van de respondenten (133/145) daar noch tevreden, noch ontevreden over is. Dit komt wellicht doordat de budgettaire verantwoordelijkheid niet bij hen ligt.

Duidelijke en transparante procedures en beslissingsprocessen (35,5%) alsook het naleven van afgesproken termijnen (35,46%) vormen pijnpunten en hebben een doorslaggevende invloed op de tevredenheid. Het grote aantal neutrale antwoorden (95/345) verdoezelt niet dat de balans hier duidelijk negatief is.

Hoewel de gemiddelde scores over de behandeling van langdurige grote projecten (50%) en de behandeling van dagelijkse vragen (50,90%) gelijk zijn, maakt het resultaat wel duidelijk dat een groot deel van de respondenten (114/345) niet de personen zijn die verantwoordelijk zijn voor grote projecten ("Niet van toepassing"). In die context wordt de behandeling van dagelijkse vragen iets positiever ingeschat.

Het resultaat inzake de klachtenbehandeling (43,62%) is negatief. Zowel met de behandeling van dagelijkse vragen als met de behandeling van grote projecten is er een significant verschil, maar dit is groter bij de behandeling van dagelijkse vragen.

De algemene tevredenheidsscore over dossierbehandeling strandt op **48,24%**.

C. KWALITEIT

Het professionalisme van de RDG is een factor die, relatief gezien, tot het minst ontevredenheid stemt (63,27%). De manier waarop de RDG met haar aanbod tegemoet komt aan de wensen en verzuchtingen van de klanten kan nog slechts rekenen op een score van 55,57%.

Voor ongeveer de helft van de respondenten (165/345) is een ondersteunende rol van de RDG inzake vernieuwing en/of reorganisatie overbodig ("Niet van toepassing") of laat die rol hen onverschillig ("Neutraal"). De respondenten die hierin wel een rol weggelegd zien voor de RDG beoordelen de invulling daarvan eerder negatief (48,33%).

Een vijfde van het aantal respondenten (71/345) blijkt de vergelijking met de (privé)markt niet relevant te vinden ("Niet van toepassing"), terwijl ruim één op vier van de respondenten (99/345) die hierbij stilstaat noch ontevreden, noch tevreden is. Als er toch een duidelijke uitspraak is, dan overtreft het negatieve oordeel het positieve oordeel zonder zeer uitgesproken verschil. De gemiddelde score is bijgevolg opnieuw onvoldoende (46,23%).

De technische expertise van de RDG (61,98%) overtreft, wat score betreft, het aanbod aan innovatieve oplossingen (51,18%). Deze laatste score wordt in belangrijke mate beïnvloed door het grote aantal neutrale antwoorden (133/345).

Aangepaste ondersteuning in de relatie met derden krijgt een score van 44,54% terwijl de motivering van beslissingen nog slechter scoort (43,49%), met een groot aantal neutrale antwoorden (118/345) en zonder dat er significant verschil vastgesteld wordt tussen beide scores.

Gemiddeld genomen is niet eens vijf op de tien respondenten van oordeel dat de RDG een naar kwaliteitsnormen gelijke dienstverlening doorheen de tijd kan handhaven (49,29%) of dat duidelijk afgesproken kwaliteitseisen worden nageleefd (45,76%), maar de scores zijn niet significant verschillend.

Een naar kwaliteitsnormen gelijke dienstverlening in verschillende regio's scoort nog slechter (39,48%) maar die score wordt ook gekenmerkt door een groot aantal respondenten (109/345) die zich hierover niet kunnen uitspreken ("Niet van toepassing"). Het resultaat is significant verschillend ten aanzien van het kwaliteitsniveau doorheen de tijd en de naleving van duidelijk afgesproken kwaliteitseisen.

De algemene tevredenheidsscore over kwaliteit bedraagt **50,66%**.

D. ALGEMENE TEVREDENHEID

Tot slot zijn er nog de scores voor de drie meer algemene tevredenheidsvragen:

- Producten en diensten: 51,09%
- Klantgerichtheid: 47,68%
- Algemeen: 49,57%

We stellen vast dat in het geheel van uitspraken de neutrale antwoorden het grootste aandeel vertegenwoordigen. Gemiddeld genomen en zonder rekening te houden met de diverse deelaspecten bedraagt de klanttevredenheid **49,44%**.

5.1.3 Algemene resultaten per profiel

Zoals in de inleiding reeds aangegeven zal in dit onderdeel worden nagegaan of er significante verschillen bestaan tussen elke vraag en de profielvragen. De significanties zullen bekeken worden op twee manieren:

- Is er, binnen éénzelfde profielgroep, een significant verschil in de scores op de verschillende vragen (verder: profielgroep vs. score²⁴)?
- Is er, voor éénzelfde vraag, een significant verschil tussen de scores behaald in de verschillende profielgroepen (verder: score vs. profielgroep)?

Daarna zal ook worden nagegaan of er een verband bestaat tussen de profielgroepen en de algemene tevredenheid²⁵. Een belangrijke opmerking hierbij is dat een correlatie niet noodzakelijk duidt op een 'oorzakelijk' verband (zie ook 5.1.4). Het geeft wel aan of er een link bestaat tussen het behoren tot een specifiek profiel en de algemene tevredenheid. Hierbij moet opgemerkt worden dat een aantal profielgegevens niet beschikbaar waren (bijvoorbeeld de FOD waartoe de respondent behoort) en dus niet in de analyse werden verwerkt²⁶.

²⁴ Hier worden de scores voor alle enquêtevragen per profiel vergeleken.

²⁵ In de twee voorgaande vragen werden de subvragen aangaande tevredenheid omtrent communicatie, dossierbehandeling, kwaliteit van de geleverde diensten, tevredenheid over de producten en de diensten, over de klantgerichtheid en over de RDG in het algemeen. In deze analyse zal echter enkel rekening gehouden worden met de resultaten van de laatste vraag: de tevredenheid van de klant van RDG in het algemeen.

²⁶ De RDG beloofde deze gegevens ter beschikking te stellen, maar kon niet tijdig de benodigde informatie aanleveren.

Volgende profielgroepen kunnen worden onderscheiden:

1. Afdeling waartoe de respondent behoort
 - a. voorzitter of lid van het directiecomité 34²⁷
 - b. hoofdbestuur 29
 - c. de lokale directie 111
 - d. de technische diensten 123
 - e. andere 45²⁸

2. Aantal jaren dat de respondent reeds samenwerkt met de RDG
 - a. < 3 jaar 67
 - b. 3-5 jaar 52
 - c. 5-10 jaar 79
 - d. > 10 jaar 140

3. Aantal gebouwen waarvoor de respondent verantwoordelijk is
 - a. 1 gebouw 181
 - b. 1-3 gebouwen 56
 - c. 4-5 gebouwen 19
 - d. > 5 gebouwen 80

4. Dienst van de RDG waarmee de respondent het meest samenwerkt
 - a. Hoofdbestuur 101
 - b. Provinciaal 163
 - c. Lokaal 229

5. Taal van de respondent
 - a. Franstalig 162
 - b. Nederlandstalig 183

6. Kandidatuurstelling voor de focusgroepen
 - a. Kandidaat 82
 - b. Geen kandidaat 263

²⁷ Deze getallen geven het aantal respondenten uit de enquête weer.

²⁸ Waarvan 31 van deze 45 duidelijke specificieerden welke functie ze bekleedden.

De resultaten per profiel kunnen van groot belang zijn voor de RDG. Het geeft hen bijvoorbeeld bijkomende informatie over de kwesties die relatief goed gaan voor specifieke doelgroepen of informatie over de zaken die dringend beter dienen aangepakt te worden... Deze analyse laat ook toe om enige nuances te leggen in de algemene resultaten van de enquête.

1. AFDELING WAARTOE DE RESPONDENT BEHOORT²⁹

1.1 Profielgroep vs. score

Er zijn significante verschillen waar te nemen tussen de verschillende groepen. De voorzitters en leden van het directiecomité, klanten uit de lokale directies en mensen uit de technische diensten zijn minder ontevreden dan de klanten uit de hoofdbesturen.

Deze verschillen zijn manifest voor wat de kwaliteit van de geleverde diensten betreft en (in mindere mate) voor wat dossierbehandeling, producten en diensten en de algemene tevredenheid betreft.

1.2 Score vs. profielgroep

De lokale directies blijken het meest tevreden. Zij worden gevolgd door de technische diensten, de voorzitters/leden van directiecomité en ten slotte de hoofdbesturen³⁰. De verschillen uiteten zich vooral met betrekking tot een aangepaste ondersteuning in de relatie met derden, eenzelfde kwaliteitsniveau doorheen de tijd en op verschillende plaatsen en de algemene kwaliteit van de dienstverlening.

1.3 Algemene tevredenheid

Er is geen correlatie tussen de algemene tevredenheid van de klant en de afdeling waartoe hij behoort.

²⁹ Er zal in onderstaande analyse minder ingegaan worden op de resultaten met betrekking tot de groep "andere". Omdat deze klantengroep niet duidelijk gespecificeerd kan worden, is het weinig nuttig om deze te bespreken.

³⁰ De groep "andere" situeert zich in deze volgorde nog voor de hoofdbesturen, maar hier wordt opnieuw geen rekening mee gehouden, omwille van de hierboven reeds beschreven redenen.

2. AANTAL JAREN DAT DE RESPONDENT REEDS SAMENWERKT MET DE RDG

2.1 Profielgroep vs. score

Binnen dit profiel bestaat er een significant verschil tussen de tevredenheid van diegenen die reeds meer dan 10 jaar samenwerken met de RDG en de klanten die dit minder dan tien jaar doen. De eerste groep is beduidend minder ontevreden dan de tweede groep. Deze verschillen manifesteren zich op het gebied van de kwaliteit van de geleverde dienstverlening en vooral op het terrein van de producten en diensten.

2.2 Score vs. profielgroep

De uitkomsten van 2.1 worden hier bevestigd: diegenen die reeds meer dan 10 jaar samenwerken met de RDG staan over het algemeen minder negatief ten aanzien van de RDG. De verschillen zijn vooral significant voor wat betreft informatie over de verschillende diensten van de RDG, aangeboden oplossingen doorstaan de vergelijking met de (privé)markt, tevredenheid over producten en diensten.

2.3 Algemene tevredenheid

Ook voor het profiel aangaande de jaren ervaring is er geen verband waar te nemen met de algemene tevredenheid van de respondent.

3. AANTAL GEBOUWEN WAARVOOR DE RESPONDENT VERANTWOORDELIJK IS

3.1 Profielgroep vs. score

De resultaten tonen aan dat diegenen die 1 gebouw betrekken significant ontevredener zijn dan diegenen die 1 tot 3 gebouwen betrekken. Daarnaast is de eerste groep significant minder ontevreden dan de groep die meer dan 5 gebouwen bezet (en omgekeerd). De klanten die tussen de 1 en 3 gebouwen ter beschikking hebben zijn significant minder ontevreden dan de klanten die meer dan 5 gebouwen ter beschikking hebben en dan de klanten die slechts 1 gebouw beheren. Deze verschillen duiken vooral op met betrekking tot de geleverde producten en diensten en in mindere mate met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, de klantgerichtheid en de algemene tevredenheid.

Er werden geen significante verschillen vastgesteld ten aanzien van de klanten die tussen de 4 en 5 gebouwen betrekken en de andere groepen.

3.2 Score vs. profielgroep

De klanten die 1 tot 3 gebouwen bezetten zijn het minst ontevreden. De scores van deze subcategorieën gaan dan ook in volgende dalende lijn:

- 1-3 gebouwen
- 4-5 gebouwen
- 1 gebouw
- >5 gebouwen

3.3 Algemene tevredenheid

Het aantal gebouwen dat een klant in gebruik neemt, heeft opnieuw geen impact op de algemene tevredenheid van de klant.

4. DIENST VAN DE RDG WAARMEE DE RESPONDENT HET MEEST SAMENWERKT

4.1 Profielgroep vs. score

De klanten die in hoofdzaak beroep doen op de lokale diensten van de RDG zijn significant minder ontevreden te noemen dan de klanten die vooral contact hebben met het hoofdbestuur en de provinciale diensten van de RDG.

Deze verschillen zijn er tussen de geleverde producten en diensten van het hoofdbestuur én de provinciale versus lokale diensten van de RDG, de kwaliteit in de diensten van het hoofdbestuur en de lokale diensten van de RDG, de klantgerichtheid van het hoofdbestuur en de lokale dienst van de RDG, de globale tevredenheid van de klanten van de RDG die vooral met het hoofdbestuur te maken hebben versus de klanten die vooral met de lokale RDG samenwerken.

4.2 Score vs. profielgroep

Ook hier worden de resultaten uit 4.1 opnieuw bevestigd. De klanten die in hoofdzaak samenwerken met de lokale diensten van de RDG zijn significant minder ontevreden dan

diegenen die vooral met het hoofdbestuur of de provinciale diensten van de RDG te maken hebben. De verschillen komen vooral naar boven wanneer het gaat over het respecteren van de aangekondigde termijnen en budgetten. Ook het kwaliteitsniveau doorheen de tijd en op verschillende plaatsen kan de verschillen verklaren. Daarnaast, maar in mindere mate, zijn er discrepanties met betrekking tot volgende vragen: weten wie er bevoegd is voor een specifieke vraag, snel verder geholpen worden, beslissingen zijn duidelijk en transparant, afspraken met betrekking tot de kwaliteitseisen, tevredenheid over de kwaliteit van de geleverde diensten en tevredenheid over de klantgerichtheid.

4.3 Algemene tevredenheid

Er werd geen correlatie vastgesteld.

5. KANDIDATUURSTELLING VOOR DE FOCUSGROEPEN

5.1 Profielgroep vs. score

In totaal stelden 82 van 342 respondenten zich kandidaat om deel te nemen aan een focusgroep. Dat betekent bijna 1 op 4 (24%), hetgeen een erg hoog aantal is.

We kunnen vaststellen dat het voornamelijk klanten zijn die deel uitmaken van de hoofdbesturen die bereid waren om deel te nemen aan de focusgroepen (41,4% van deze afdeling). Vervolgens waren het de voorzitters of leden van een directiecomité (35,3%). De categorie technische diensten (22%) en de lokale directies (17%) volgden in deze volgorde.

Statistisch gezien kan gesteld worden dat er een significant verschil is in de bereidheid om deel te nemen aan de focusgroepen tussen volgende afdelingen: de voorzitter/lid van directiecomité en hoofdbesturen enerzijds en de lokale directie anderzijds.

Hier zal waarschijnlijk de geografische factor meespelen, aangezien de focusgroepen plaats vonden in Brussel. De twee eerstgenoemde groepen zijn voornamelijk tewerkgesteld in de hoofdstad, terwijl de laatste groep eerder over het hele land verspreid werken.

5.2 Score vs. profielgroep

Er zijn geen significante verschillen in de scores tussen diegenen die zich al dan niet kandidaat stelden voor de focusgroepen. Deze informatie is van belang voor de verdere interpretatie van de resultaten van de focusgroepen.

5.3 Algemene tevredenheid

De correlatie tussen het zich al dan niet kandidaat stellen voor een focusgroep en de algemene tevredenheid van dezelfde klant is onbestaande.

6. TAAL VAN DE RESPONDENT

Er is een significant verschil in de totaliteit van de scores tussen Franstaligen en Nederlandstaligen. De Franstalige groep is minder ontevreden te noemen dan de Nederlandstalige groep. De verschillen manifesteren zich vooral op volgende aspecten van de klantentevredenheid: snelheid van de dienstverlening, betrokkenheid in de zoektocht naar aangepaste oplossingen, geboden oplossingen zijn professioneel en oplossingen voldoen aan de verwachtingen.

Er is verder nog een significant verschil (maar in mindere mate, vergeleken met de hierboven besproken aspecten) met betrekking tot de mondelinge communicatie, het rekschap met de prioriteiten van de klant, dossierbehandeling, het zoeken van adequate oplossingen voor technische vragen, het zoeken naar innovatieve oplossingen en de kwaliteit van de dienstverlening in het algemeen.

Slechts op één aspect van de klantentevredenheid scoren de Nederlandstalige klanten beter dan de Franstaligen: de Nederlandstaligen zijn over het algemeen minder ontevreden over de website van de RDG dan de Franstaligen.

Voor de andere vragen uit de klantentevredenheidsenquête (23 van de 34 vragen die in deze analyse werden bekeken) waren er tussen beide taalgroepen geen noemenswaardige verschillen vast te stellen.

Er werd geen correlatie met de algemene tevredenheid vastgesteld.

5.1.4 Correlaties tussen “Algemene tevredenheid” en subvragen

In dit onderdeel wordt een correlatieberekening uitgevoerd tussen enerzijds - steeds dezelfde - vraag ‘Ik ben tevreden over de RDG in het algemeen’ en anderzijds de verschillende subvragen van de enquête.

De basis van deze analyse is een reeks tabellen uit “SNAP³¹” waarin wordt weergegeven hoeveel respondenten beide vragen hebben beantwoord, de verwachte aantallen voor elke combinatie (van antwoorden op de 2 vragen in geval van nulhypothese), de reële waarden en de Cramers-coëfficiënt (die de correlatiegraad weergeeft en zegt of er een link bestaat tussen de subvraag en de ‘Algemene tevredenheid’)³².

Hoe groter de Cramers-coëfficiënt, des te sterker is de correlatie (Cramers V varieert tussen 0 = geen correlatie en 1 = perfecte correlatie). Cramers V is een maat voor de impact die de subvraag heeft op de Algemene tevredenheid en is bijgevolg direct gerelateerd aan het belang van (het aspect van) de subvraag op de Algemene tevredenheid. We wensen hierbij wel te benadrukken dat een correlatie niet noodzakelijk duidt op een oorzakelijk verband.

Uit de online enquête blijkt volgende algemene tevredenheid:

- 51,09 % Tevredenheid over producten en diensten
- 47,68 % Tevredenheid over de klantgerichtheid
- 49,57 % Algemene tevredenheid

De subcategorieën binnen de enquête geven volgende waarden m.b.t. de correlatie-coëfficiënt en de tevredenheids score:

- | | | | |
|----------------------|---------------|--------------------------|-----------------|
| • Communicatie | corr. = 0,549 | C ² = 30,14 % | score = 47,58 % |
| • Dossierbehandeling | corr. = 0,656 | C ² = 43,03 % | score = 48,12 % |
| • Kwaliteit | corr. = 0,679 | C ² = 46,10 % | score = 50,66 % |

³¹ Zie 2.3.3

³² Voor het bepalen van het “belang” van elke subvraag wordt naar C² gekeken. Dit is een maat voor de link tussen een subvraag en de Algemene tevredenheid; het is het kwadraat van de Cramers coëfficiënt (x 100%).

- Producten corr. = 0,753
- Klantgerichtheid corr. = 0,681

Uit deze resultaten blijkt dat er een heel hoge correlatie bestaat tussen de 'algemene tevredenheid' en de tevredenheid m.b.t. de subcategorieën 'communicatie', 'dossierbehandeling' en 'kwaliteit'. Als we bovendien gaan kijken naar de door de RDG vooropgestelde drempelwaarden, moeten we vaststellen dat zowel de 'algemene tevredenheid', als de subcategorieën eenzelfde trend vertonen: lage score en hoge correlatie.

Om een meer gedifferentieerd beeld te krijgen en een prioritering van mogelijke actiepunten te kunnen opstellen zal in wat volgt worden gekeken naar de correlatie van elke vraag met de algemene tevredenheid.

A. COMMUNICATIE

De vragen binnen het luik communicatie leverden volgende resultaten op:

- Tevredenheid mbt de schriftelijke communicatie
corr. = 0,45 C² = 19,88 % score = 46,86 %
- Tevredenheid over de mondelinge communicatie
corr. = 0,43 C² = 18,79 % score = 57,62 %
- Tevredenheid over de website
corr. = 0,30 C² = 9,07 % score = 50,37 %
- Efficiëntie van informatieverstrekking
corr. = 0,44 C² = 18,97 % score = 36,25 %

De klanten van de RDG zijn het minst tevreden over de communicatie (47,58 %), maar tegelijkertijd is dit item het minst belangrijke m.b.t. de algemene tevredenheid.

Als we kijken op het niveau van elke vraag kunnen we volgende **vaststellingen** doen:

- De efficiëntie van de informatieverstrekking is een duidelijk werkpunt voor de RDG. De klanten zijn hierover het minst tevreden en bovendien stellen we een hoge correlatie vast m.b.t. de algemene tevredenheid.

- De klanten zijn het meest tevreden over de mondelinge communicatie. De score voor dit item is relatief goed en behaalt bijna het door de RDG gewenste niveau.
- Over de schriftelijke communicatie zijn deze klanten dan weer heel wat minder tevreden. Beide items hebben wel een grote invloed op de algemene tevredenheid van de klant. Bij de schriftelijke communicatie is er gezien de vooropgestelde drempelwaarden bovendien de behoefte tot dringende actie.
- De resultaten m.b.t. de website van de RDG zijn eerder neutraal. Bovendien is er een relatief beperkte correlatie met de algemene tevredenheid.

B. DOSSIERBEHANDELING

De vragen binnen het luik dossierbehandeling leverden volgende resultaten op:

- Ik weet welke persoon bevoegd is voor mijn vraag / dossier
corr. = 0,36 C²= 12,83 % score= 61,91 %
- Contactpersoon is gemakkelijk te bereiken
corr. = 0,36 C²= 12,97 % score= 63,94 %
- Klant wordt snel verder geholpen
corr. = 0,48 C²= 22,84 % score= 54,94 %
- Klant wordt op professionele manier ingelicht over vooruitgang dossier
corr. = 0,50 C²= 24,76 % score= 43,01 %
- Aangekondigde termijnen worden gerespecteerd
corr. = 0,44 C²= 19,28 % score= 35,46 %
- Aangekondigde budgetten worden gerespecteerd
corr. = 0,38 C²= 14,41 % score= 41,51 %
- Klant wordt betrokken in zoektocht naar aangepaste oplossing
corr. = 0,40 C²= 15,88 % score= 49,93 %
- Rekening houden met prioriteiten bij het realiseren van projecten
corr. = 0,44 C²= 19,18 % score= 46,42 %
- Procedures en beslissingsproces zijn duidelijk en transparant
corr. = 0,43 C²= 18,14 % score= 35,50 %
- Tevredenheid over behandeling grote projecten
corr. = 0,47 C²= 22,28 % score= 50,00 %
- Tevredenheid over behandeling dagelijkse vragen
corr. = 0,49 C²= 24,10 % score= 50,90 %
- Tevredenheid over behandeling klachten
corr. = 0,47 C²= 22,14 % score= 43,62 %

Ook voor het luik dossierbehandeling moeten we vaststellen dat er een lage tevredenheid (48,12 %) heerst bij de klanten van de RDG. Tegelijkertijd stellen we een zeer hoge correlatie vast m.b.t. de algemene tevredenheid.

Als we kijken op het niveau van elke vraag kunnen we volgende vaststellingen doen:

- De items 'Ik weet welke persoon bevoegd is voor mijn vraag / dossier' en 'Contactpersoon is gemakkelijk te bereiken' behalen een relatief goede score en behalen de gewenste drempelwaarde van de RDG; We moeten echter wel vaststellen dat deze items een relatief lage correlatie vertonen (in vergelijking met de andere items) met de algemene tevredenheid. Men zou hieruit kunnen afleiden dat de klanten dergelijke items als een evident gegeven beschouwen.
- Er is geen onderscheid vast te stellen tussen de tevredenheid van de klanten m.b.t. de behandeling door de RDG in het kader van grote projecten t.o.v. de behandeling bij dagelijkse vragen.
- We stellen een zeer lage tevredenheid vast over het 'respecteren van de aangekondigde termijnen' en de 'duidelijkheid en transparantie van procedures / beslissingsproces'. Aangezien er voor beide items een hoge correlatie is met de algemene tevredenheid zijn dit duidelijke en dringende actiepunten.

C. KWALITEIT

De vragen binnen het luik kwaliteit leverden volgende resultaten op:

- De geboden oplossingen zijn professioneel
corr. = 0,45 C² = 19,94 % score = 63,27 %
- De geboden oplossingen beantwoorden aan de verwachtingen
corr. = 0,50 C² = 25,03 % Score = 55,57 %
- De geboden oplossingen ondersteunen vernieuwing / reorganisatie
corr. = 0,47 C² = 22,27 % score = 48,33 %
- De geboden oplossingen doorstaan de vergelijking met de privé
corr. = 0,40 C² = 15,93 % score = 46,24 %
- De RDG tracht adequate oplossingen te bieden op technische vragen
corr. = 0,41 C² = 17,15 % score = 61,98 %
- De RDG zoekt naar innovatieve oplossingen
corr. = 0,41 C² = 16,53 % score = 51,18 %

- Beslissingen zijn afdoende gemotiveerd en volgens duidelijke/transparante criteria
corr. = 0,46 C²= 21,07 % score= 43,49 %
- De RDG biedt aangepaste ondersteuning in relatie tot derden
corr. = 0,43 C²= 18,78 % score= 44,54 %
- Zelfde kwaliteitsnormen doorheen de tijd
corr. = 0,42 C²= 17,20 % score= 49,29 %
- Zelfde kwaliteitsnormen op verschillende plaatsen
corr. = 0,37 C²= 13,95 % score= 39,48 %
- De diensten van de RDG beantwoorden aan de afgesproken kwaliteitsnormen
corr. = 0,54 C²= 29,39 % score= 45,76 %

Ook voor het luik kwaliteit moeten we vaststellen dat er een lage tevredenheid (50,66 %) heerst bij de klanten van de RDG. Dit luik is een prioritair actiedomein voor de RDG, aangezien de lage score gepaard gaat met een zeer hoge correlatie (de hoogste uit de enquête) m.b.t. de algemene tevredenheid.

Als we kijken op het niveau van elke vraag kunnen we volgende vaststellingen doen:

- Op twee vragen scoort de RDG rond de vooropgestelde drempelwaarde: 'De door de RDG geboden oplossingen zijn professioneel' en 'De RDG tracht op technische vragen adequate oplossingen te vinden'. We kunnen hieruit afleiden dat de klant de RDG aanziet als een instelling met de nodige expertise en deskundigheid binnen haar vakdomein.
- De hoogste correlatie met de algemene tevredenheid situeert zich bij de vragen 'De diensten van de RDG beantwoorden aan de afgesproken kwaliteitseisen' (corr. = 0,54) en 'De oplossingen beantwoorden aan de verwachtingen' (corr. = 0,50).

5.1.5 Correlaties tussen "Thema" en subvragen

Comme pour l'analyse de corrélation générale, l'objectif de cette partie est de découvrir, pour chacun des thèmes de l'enquête, si il existe une corrélation entre les sous-questions qui le compose et la satisfaction générale pour ce thème. Ceci permet d'identifier la pertinence des questions posées et de déterminer quels sont les aspects d'un thème qui sont les plus importants pour les clients. Lors de notre analyse, nous avons pu constater qu'il existait bien une corrélation entre chacune des questions et le thème auquel elles étaient rattachées. Les sous-questions sont présentées ci-après par ordre décroissant de corrélation.

A. COMMUNICATION

- Qualité de la Communication écrite corr.= 0,58
- Efficacité de la communication corr.= 0,57
- Qualité de la Communication orale corr.= 0,52
- Information sur les services offerts corr.= 0,41
- Site web corr.= 0,39

On remarque donc ici que l'information sur les services offerts ou la qualité du site web de la RDB ont une liaison moins forte avec la satisfaction des clients vis-à-vis de la communication en général.

B. TRAITEMENT DES DOSSIERS

- Information professionnelle sur l'avancement du dossier corr.= 0,55
- Satisfaction du traitement des plaintes corr.= 0,54
- Satisfaction des grandes opérations corr.= 0,52
- Satisfaction du suivi affaires journalières corr.= 0,51
- Aide immédiate corr.= 0,51
- Procédures transparentes corr.= 0,48
- Tenir compte des priorités clients corr.= 0,46
- Délais respectés corr.= 0,45
- Implication dans la recherche de solutions corr.= 0,41
- Budgets respectés corr.= 0,40
- Joindre facilement la personne compétente corr.= 0,39
- Savoir qui est compétent corr.= 0,35

L'élément clé est ici la corrélation entre la communication sur l'état d'avancement du dossier, ainsi que la possibilité que les plaintes soient traitées de manière efficace.

C. QUALITE

- Niveau de qualité bien défini corr.= 0,59
- Correspondance aux attentes corr.= 0,54
- Qualité constante dans le temps corr.= 0,51
- Solutions professionnelles corr.= 0,50
- Soutien de l'innovation auprès du client corr.= 0,48

- Motivation des décisions corr.= 0,47
- Solutions adéquates aux problèmes corr.= 0,46
- Soutien dans les relations avec des tiers corr.= 0,46
- Solutions innovantes corr.= 0,46
- Comparable aux solutions du privé corr.= 0,44
- Qualité constante partout corr.= 0,43

Un niveau de qualité clairement établi et répondant aux attentes du client sont ici les facteurs qui sont le plus liés à la qualité perçues par les clients. Le professionnalisme et la constance de ce niveau de qualité dans le temps sont également des points importants.

5.1.6. Synthèse: "Kwadrant actieplan"

Op basis van de verkregen resultaten kan een "actieplan" worden uitgewerkt: voor elke subvraag worden het "Belang" (= Cramers-correlatie m.b.t. de algemene tevredenheid - hiertoe wordt gekeken naar de C² en naar de Algemene tevredenheid) en de behaalde "Score" (= het lineair gewicht, d.w.z. ++ (100), + (75), = (50), - (25), - - (0)) berekend.

Zowel voor het belang als voor de score kan vervolgens een drempelwaarde worden bepaald (wat is belangrijk en hoeveel willen we scoren). Tenslotte wordt voor elk van de subvragen bepaald in welk van de 4 kwadranten men terecht komt en welke actie er bijgevolg dient te worden ondernomen op deze subvraag. De drempelwaarden die door de RDG werd vooropgesteld als score bedraagt 62,5% en de drempel voor het belang bedraagt C² = 0,2.

Après avoir analysé quels étaient les facteurs ayant la plus grande corrélation avec la satisfaction générale, il est intéressant de croiser ces données avec le degré de satisfaction obtenu pour chacun de ces facteurs. En croisant à la fois l'importance d'un critère et le score moyen obtenu, on peut classer ces critères dans quatre catégories :

IMPORTANCE 0,2	3 Score Bas Importance Haute	4 Score élevé Importance Haute
	2 Score Bas Importance faible	1 Score élevé Importance faible
	62,5 % SCORE	

Les critères de catégorie 1 obtiennent un bon score, mais ne sont pas jugés importants par le client, ils peuvent donc éventuellement diminuer si les ressources allouées pour obtenir ce score sont importantes. Ceux de la catégorie 2 obtiennent un score bas et ne sont pas jugés importants : ils ne constituent pas une priorité. Les critères de catégorie 3 sont jugés importants, mais ils ont un score jugé mauvais : ils constituent la priorité absolue et nécessitent une action immédiate. La 4^{ème} catégorie est celle des critères jugés importants et pour lesquels un bon score est obtenu : ce sont les points à maintenir.

Les quadrants sont déterminés en fonction des valeurs que l'on définit pour tracer la limite entre importance élevée et faible et un score bon au mauvais. Dans notre cas, nous avons choisi les limites suivantes :

- Importance : valeur du coefficient de Cramers V au carré inférieure ou supérieure à 20%
- Score : la RDB a proposé que le score jugé suffisant soit la moyenne entre le bon et le neutre. Dans notre cas, le neutre était placé à 50 %, le bon (+) à 75 % et le très bon (++) à 100 %, la limite à atteindre est donc de 62,5 %

Cette approche permet évidemment d'identifier les points d'action prioritaires qui sont les plus susceptibles d'avoir un impact direct sur la satisfaction des clients.

> Résultats

Voici ci-après sous forme de liste les données triées par ordre d'importance :

Score	C ²	Q	Question
51,09	56,7%	3	Ik ben tevreden over de RDG in het algemeen
47,68	46,3%	3	Ik ben tevreden over de klantgerichtheid van de RDG
50,66	46,0%	3	Alles in acht genomen, ben ik tevreden over de kwaliteit van de geleverde diensten
48,24	43,0%	3	Alles in acht genomen, ben ik tevreden over de dossierbehandeling van de RDG
47,65	30,2%	3	Alles in acht genomen, ben ik tevreden over de communicatie van de RDG
45,76	29,4%	3	De diensten van de RDG beantwoorden aan duidelijk afgesproken kwaliteitseisen
55,57	25,0%	3	De door de RDG geboden oplossingen voldoen aan mijn verwachtingen
43,01	24,8%	3	Ik word op een professionele manier ingelicht over de vooruitgang van mijn dossier
50,90	24,1%	3	Ik ben tevreden over de behandeling van dagelijkse vragen
54,94	22,8%	3	Ik word snel verder geholpen

Score	C ²	Q	Question
50,00	22,3%	3	Ik ben tevreden over de behandeling van grote projecten (nieuwbouw, renovatie, in huurneming,...)
48,33	22,3%	3	De door de RDG geboden oplossingen ondersteunen de vernieuwing en reorganisatie binnen mijn organisatie
43,62	22,1%	3	Ik ben tevreden over de behandeling van mijn klachten
43,49	21,1%	3	Beslissingen zijn afdoende gemotiveerd volgens duidelijke en transparante criteria
63,27	19,9%	1	De door de RDG geboden oplossingen zijn professioneel
46,86	19,9%	2	Ik ben tevreden over de schriftelijke communicatie van de RDG (verslagen, brieven, emails,...)
35,46	19,3%	2	De aangekondigde termijnen worden gerespecteerd
46,42	19,2%	2	Ik vind dat de RDG rekening houdt met mijn prioriteiten bij het realiseren van projecten
36,25	19,0%	2	De RDG informeert haar klanten op een efficiënte manier
57,62	18,8%	2	Ik ben tevreden over de mondelinge communicatie van de RDG (telefoon, face to face, vergaderingen,...)
44,54	18,8%	2	De RDG biedt aangepaste ondersteuning in uw relatie met derden (leveranciers van technische diensten, eigenaars..)
35,50	18,1%	2	De procedures en het beslissingsproces zijn duidelijk en transparant
49,29	17,2%	2	De diensten van de RDG vertonen steeds eenzelfde kwaliteitsniveau doorheen de tijd
61,98	17,2%	2	De RDG tracht op technische vragen steeds adequate oplossingen te vinden
51,18	16,5%	2	Waar mogelijk zoekt de RDG naar innovatieve oplossingen
46,24	15,9%	2	De door de RDG geboden oplossingen kunnen de vergelijking met de (privé)markt doorstaan
49,93	15,9%	2	Ik voel me betrokken in de zoektocht naar aangepaste oplossingen
41,51	14,4%	2	De aangekondigde budgetten worden gerespecteerd
39,48	13,9%	2	De diensten van de RDG vertonen steeds eenzelfde kwaliteitsniveau op verschillende plaatsen
63,94	13,0%	1	Ik kan mijn contactpersoon gemakkelijk bereiken
61,91	12,8%	2	Ik weet welke persoon bevoegd is voor mijn vraag/dossier
43,60	9,6%	2	Ik ben geïnformeerd over de verschillende diensten die de RDG aanbiedt
50,37	9,1%	2	Ik ben tevreden over de website www.regiedergebouwen.be

Les priorités identifiées ici sont au nombre de 14, axée principalement :

- Orientation client, correspondance aux attentes des clients
- Qualité des services livrés, accord sur le niveau de qualité

- Communication, traitement des dossiers et informations sur l'état d'avancement, transparences des procédures
- Traitement des questions quotidiennes
- Rapidité de l'aide
- Traitement des grands projets
- Traitement des plaintes

Les éléments considérés acceptables selon les limites de score définies ne sont malheureusement pas des priorités pour les clients de la régie : le professionnalisme des solutions sont généralement bien reconnus et les personnes de contact sont facilement accessibles, mais ils ne s'agit pas là d'éléments ayant une grande influence sur la satisfaction des clients.

On peut également noter qu'il n'existe aucun critère de la catégorie 4, ce qui signifie que la Régie n'obtient jamais de score satisfaisant sur des critères significatifs pour ses clients. Dans les éléments ne constituant pas une priorité, on peut remarquer que le respect des délais n'est pas un point d'action prioritaire. Ceci est peut être expliqué par la piètre qualité actuelle de la relation entre la Régie et ses clients : les prérequis n'étant déjà pas remplis, des notions aussi importantes que le respect des délais sont reléguées à des « nice to have » !

5.2 KWALITATIEVE ANALYSE

5.2.1 Open vragen uit de webenquête

Liever dan te kiezen voor een open vraag met als titel "commentaar", waar de respondenten kwijt zouden kunnen wat niet aan bod was gekomen in de vragenlijst, koos het projectteam voor twee positief geformuleerde vragen:

- Welke zijn volgens u de sterke punten van de dienstverlening van de Regie der Gebouwen?
- Welke initiatieven kan de RDG volgens u nemen om zijn dienstverlening te verbeteren?

Dit onderdeel belicht in grote lijnen de **door de respondenten** naar voren geschoven sterke punten van de dienstverlening en de verbeterpunten, zonder exhaustief te kunnen zijn³³. Deze antwoorden vormden tevens een inspiratiebron voor de aanpak van de focusgroepen.

Een eerste opvallende vaststelling is dat bij een vraag naar de sterke punten, de respondenten de vraag niet oningevuld laten wanneer ze geen sterke punten kunnen benoemen. Integendeel, ze vermelden expliciet dat er 'geen sterke punten' zijn of dat ze deze 'nog niet ontdekt' hebben. Tegelijkertijd worden sterke punten vaak gevolgd door een 'maar ...' De klant wil blijkbaar absoluut voorkomen dat het voordragen van sterke punten al te snel zou leiden tot de conclusie dat men tevreden is.

Deze beide signalen van de klanten relateren in sterke mate de **sterke punten** die aan bod komen zoals overigens ook blijkt uit de kwantitatieve analyse.

- Herhaaldelijk komt de know-how van de RDG inzake overheidsopdrachten aan bod als een troef. Deze expertise, met het belang van de overheid in het achterhoofd, is uiteraard noodzakelijk voor haar activiteiten, maar wordt ook gewaardeerd.
- De vakkennis en (technische) deskundigheid worden meermaals aangehaald als een sterk punt en bevestigt het relatief goede resultaat op basis van de gesloten vragen.
- Voorts is er op persoonlijk vlak vaak sprake van goede relaties. De bereikbaarheid, beschikbaarheid, luisterbereidheid en motivatie van de medewerker(s) zijn allemaal aspecten die de persoonlijke relaties belichten tussen de contactpersonen binnen de federale administraties en de medewerkers van de RDG. Deze pluspunten hebben in de meerderheid van de gevallen betrekking op de lokale diensten van de RDG.

Niettegenstaande de resultaten blijft het aantal vermeldingen bij de **verbeterpunten** om de RDG af te schaffen, te privatiseren of taken te delegeren naar de privé-markt beperkt.

De meerderheid van de respondenten zijn ingegaan op de uitnodiging van het projectteam om mee te denken over mogelijke verbeterpunten voor de RDG, zonder haar bestaan in vraag te stellen.

³³ In totaal werden 442 antwoorden gegeven op de open vragen, evenwichtig verdeeld tussen de sterke punten (212) en de verbeterpunten (230).

- Een groot aantal klanten pleiten duidelijk voor “méér budget” (en/voor al dan niet méér personeel) voor de RDG zodat ze efficiënter kan werken. Niet verwonderlijk met de vaststelling dat de medewerkers van de RDG budgettaire argumenten aanhalen ten aanzien van de klanten voor het gebrek aan of de trage uitvoering van werken.

De overgrote meerderheid van de door de respondenten naar voren geschoven actiepunten betreffen voornamelijk de organisatie van de RDG.

- Er heerst grote onduidelijkheid over de interne organisatie en de manier van werken van de RDG en de klant vraagt transparantie door “duidelijke organogrammen”, liefst met contactgegevens. Het gevoel dat er een gebrek is aan interne coördinatie leeft sterk.
- Op het vlak van communicatie voelen de klanten zich in de steek gelaten. In de concrete dossiers verwachten ze meer communicatie over de plannen, de afgesproken termijnen en de (positieve of negatieve) evolutie van hun dossier. Ook klachten moeten (beter) behandeld worden. Zelfs buiten werkzaamheden om zouden de respondenten graag zien dat de RDG meer met hen communiceert in een soort van “samenwerkingsklimaat”. De aanwezige technische expertise moet ondersteund worden met communicatie.
- Wat de aanpak van dossiers betreft, verlangen de respondenten het gebruik van duidelijke plannings waarin prioriteiten worden weergegeven en een snellere respons bij aanslepende dossiers. De administratieve zware beslissingsprocedures zouden plaats moeten maken voor snellere uitvoeringstermijnen zodat de doorlooptijd van dossiers gevoelig daalt. Een suggestie bestaat erin om een elektronisch dossierbeheersysteem te ontwikkelen dat ook toegankelijk is voor de klanten.
- De aandacht voor kleine werken en/of oude gebouwen mag niet ten koste gaan van grote projecten en men zou zelfs willen zien dat de RDG meer “preventief” en “proactief” optreedt.
- Organisatorisch opperen sommige respondenten voorts het idee om het “budget te decentraliseren” en om te werken met “een contactpersoon binnen de RDG die de drie diensten (bouw/elektriciteit/CV) coördineert.”

De antwoorden en suggesties die we bij de open vragen terugvonden bevestigen duidelijk de eerder slechte resultaten die de kwantitatieve analyse opleverde.

5.2.2 FOCUSGROEPEN

Het is belangrijk om opnieuw aan te halen dat bij dit onderzoek er geen poging mag gedaan worden om harde en snelle conclusies te trekken. Het wil vooral indrukken geven.

De **meerwaarde** van de focusgroep is dat de ervaringen van de klanten van de RDG, de aanwezige patronen en structuren, welke in de resultaten van de webenquête naar boven kwamen, diepgaand onderzocht konden worden. Het projectteam trachtte bovendien om de beweegredenen en motivaties van de klanten te leren kennen, en ook om het beeld dat de klanten van de RDG hebben te achterhalen.

Een bijkomende doelstelling van de focusgroepen, naast het bekomen van een diepgaander begrip van de resultaten en het aanleveren van voorstellen tot acties, was het geven van een **signaal** naar de klanten. Het projectteam wenste de betrokkenheid van de klanten hiermee te verhogen, door hen duidelijk te maken dat het klantentevredenheidsonderzoek ernstig genomen wordt en dat men samen met de klanten wil nadenken over mogelijke optimalisaties.

Zoals eerder gesteld werd bij elke focusgroep volgende **gespreksgids** overlopen. Hier kwamen de antwoorden uit de gesloten vragen terug naar boven, maar ook deze van de open vragen:

- Wat is een focusgroep?
- Wat is de RDG?
- Communicatie met de RDG
- Dossierbehandeling bij de RDG
- Verwachtingen van de RDG
- Voorleggen van een aantal uitspraken over de RDG

De **analyse** van de focusgroepen werd door verschillende personen gedaan. In ideale omstandigheden gebeurt dit aan de hand van een cassette- of videoband, maar zoals eerder gesteld werd hier niet voor gekozen. De nota's van *Solus* werden evenwel in een verslag gegoten en overlopen met het projectteam. Aangezien ook leden van het projectteam aanwezig waren op elke focusgroep en notities hadden gemaakt, werden beide verslagen geanalyseerd om tot volgende **vaststellingen** te komen³⁴:

³⁴ Hier dient opgelet te worden met het fenomeen van selectieve observatie, namelijk het opvangen of horen van iets dat in zijn kader past. Verder bestaat het risico dat in gelijkaardige gesprekken tegenstrijdige meningen naar voor komen.

1. De algemene tendens is **ontevredenheid**, tot zelfs frustratie. Er kan echter wel gesteld worden dat er goodwill is. Deze wordt vooreerst bevestigd door het hoge aantal kandidaten voor de focusgroepen³⁵, en opnieuw in de bijdragen tijdens de sessies. De klanten stellen aanwezig te willen zijn om mee te zoeken naar oplossingen. Er zijn ten slotte een beperkt aantal tevreden klanten (aangaande een beperkt aantal aspecten van de RDG, zie hieronder).

2. Volgende **pijnpunten** komen terug in de vier focusgroepen:

- Beperkt onderhoud van de gebouwen
- Weinig doorzichtige besluitvorming (mede door politieke interventies)
- Weinig of geen planning/prioriteitenplan (en dus zeker ook geen inspraak van de klant hierin)
- Te vaak standaardoplossingen (“à la Regie”). Hierdoor wordt geen rekening gehouden met de behoeften van de klant, met de toekomstige vaste kosten. De RDG heeft met andere woorden te weinig vakkennis voor specifieke projecten³⁶
- Te lange doorlooptijd van procedures³⁷
- Ongelijkheid in de dienstverlening: geografisch, maar ook tussen de verschillende studiediensten. Ook ervaren de klanten dat de hooggeplaatste ambtenaren ingeschakeld moeten worden om “iets gedaan te krijgen”.
- Gebrekkige communicatie. Dit wordt ondervonden op verschillende terreinen: geen planning, uitblijven antwoorden op vragen, geen coördinatie tussen de diensten van de RDG (interne communicatie). De klanten beroepen zich op het versturen van aangetekende brieven aan de RDG³⁸.
- De RDG heeft een imago probleem: er heerst volgens de klant een verspilzucht binnen de Regie.

³⁵ Van de 345 respondenten stelden zich maar liefst 82 mensen kandidaat voor deelname aan de focusgroepen.

³⁶ Bijvoorbeeld inzake behuizing van laboratoria, musea, archieven,...

³⁷ Hierdoor zijn bepaalde voorgestelde technieken zelfs verouderd bij oplevering.

³⁸ In deze brieven wordt door de klant vaak verwezen naar de veiligheid en/of hygiëne in het gebouw, en wordt de RDG hiervoor verantwoordelijk gesteld. Deze aanpak blijkt volgens de klanten de enige te zijn die werkt.

De l'avis des clients, voici les conditions qu'il faut créer ou réunir pour faire travailler la RDB :

- Les projets prestigieux sont les seules motivations qui font avancer la RDB : les projets d'une certaine aura et pour lesquels des budgets importants sont débloqués avancent toujours beaucoup plus vite que les projets « communs » d'immeuble de bureau standard.
- Si les projets des clients n'entrent pas dans la première catégorie, il faut alors utiliser les menaces :
 - Sécurité des biens, des personnes ou « mieux encore », sécurité des visiteurs sont des arguments de « choc » pour faire bouger la Régie, la responsabilité de celle-ci pouvant être invoquée en cas d'accidents.
 - Obligations légales : les contrôles pouvant amener à des sanctions financières (installations électriques, ascenseurs, etc) sont également généralement bien suivis.
 - Remonter la hiérarchie pour débloquer un dossier en passant successivement du directeur de province, puis au directeur général, par le cabinet de tutelle ou par interpellation ministérielle.

3. In de focusgroepen zijn de klanten, onder begeleiding van de moderator, op zoek gegaan naar de oorzaken van deze pijnpunten. Globaal werden volgende redenen aangehaald:

- Budgettaire problemen: volgens een kleine groep klanten zijn de middelen te beperkt. Anderen stellen net het omgekeerde en halen aan dat de middelen niet proportioneel gebruikt worden. Er is vooral geen budgettaire transparantie.
- Gebrekkige instroom van gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers. De vergrijzing bij het personeel van de RDG wordt te groot. De competente medewerkers van de Regie worden overbelast en geraken daardoor gedemotiveerd.
- De klant moet een eigen netwerk creëren om tot resultaten te komen. Hij moet mogelijks met tegenzin beroep doen op politieke intervenanten.
- De Regie past zich onvoldoende aan aan zijn nieuwe rol van vastgoedmakelaar.

4. De deelnemers aan de focusgroepen hadden het over volgende **positieve ervaringen** met de RDG³⁹:

- De Regie heeft heel wat technische competentie in huis.
- De Regie heeft heel wat mooie projecten gerealiseerd.
- Er zijn lokale voorbeelden van goede, pro-actieve samenwerking (good practices) met de klanten.
- Enkele klanten hebben ervaring met de enige account manager van de Regie en zijn hier positief over. Het gaf hen het gevoel dat er een partnership ontstond.⁴⁰
- Er zijn lokale voorbeelden van gebruik van meerjarenprogramma's, behoefteplannen, boordtabellen. Deze opvolging- en managementtechnieken worden in voorkomend geval vooral op initiatief van de klanten gebruikt.

5. De deelnemers aan de focusgroepen werden uitgenodigd tot het aanleveren van **voorstellen tot acties**. Dit resulteerde in volgende voorstellen:

- Updaten van het bestaande huishoudelijk reglement⁴¹.
- Creëren van een duidelijk organogram, met nodige persoonlijke gegevens (who is who-lijst).
- Maken van duidelijke afspraken met de klant, en deze op papier bevestigen.
- Organiseren van periodieke werkvergaderingen⁴².
- Verhogen van de kwaliteit en duurzaamheid van de voorgestelde oplossingen.
- Verhogen van de performantie, in het algemeen⁴³.
- Verbeteren van de communicatie met de klant door middel van de implementatie van account management.
- Verbeteren van de website door het als een tool betreffende dossieropvolging voor de klant, etc. te beschouwen.

³⁹ Deze positieve aspecten zijn met andere woorden opportuniteiten voor de toekomst.

⁴⁰ De verwachtingen ten aanzien van de uitbreiding van het systeem van account managers zijn hoog.

⁴¹ Inclusief een algemene verspreiding van het instrument.

⁴² En niet enkel om intern te communiceren (over verschillende diensten van de RDG heen).

⁴³ Een aantal klanten oppert hier dat het nuttig zou zijn indien de top van de RDG zich zou bedienen van de nodige performantie-indicatoren en andere opvolgingssystemen.

Het projectteam evalueert de organisatie van focusgroepen meer dan positief, om volgende redenen.

Ten eerste bevestigde het de resultaten van het kwantitatief onderzoek. Het bevestigde eveneens de stelling dat de klanten zich betrokken voelen bij de RDG. Hier kan opnieuw verwezen worden naar het aantal kandidaturen voor de focusgroepen en naar de input van de deelnemers tijdens de focusgroepen.

Het gaf bovendien bijkomende informatie over de klanten van de RDG: om welke redenen werden de scores in de enquête gegeven en wat stelt men concreet voor om de situatie te verbeteren.

Tenslotte slaagde het projectteam erin om door de organisatie van de vier sessies de klanten een duidelijk signaal te geven. Het projectteam wenste immers de betrokkenheid van de klanten hiermee te verhogen, door hen duidelijk te maken dat het klantentevredenheidsonderzoek ernstig genomen wordt en dat men samen met de klanten wil nadenken over mogelijke optimalisaties.

Het is dan ook een belangrijke toekomstige opdracht voor de Regie om deze betrokkenheid van de klant verder te onderhouden en te verhogen. Deze vraag werd door de klanten herhaald tijdens de focusgroepen (zie hoofdstuk 6).

HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN

Onderstaande aanbevelingen volgen de logica die voortkomt uit de door de klanten naar voor geschoven prioriteiten (berekend op basis van het belang van elk thema en de score). In dit hoofdstuk wenst het projectteam een aantal aandachtspunten en mogelijke actiepunten op te lijsten.

Het projectteam kon geen SWOT-analyse opmaken omdat het over onvoldoende informatie beschikt: men kan immers geen SWOT-analyse maken enkel op basis van de resultaten van een tevredenheidsenquête. Een GAP-analyse behoorde evenmin tot de mogelijkheden omdat voor een analyse van de kloof tussen de perceptie van de klant en de objectieven van de opdrachtgever de objectieven moeten gekend zijn. Het projectteam beschikt niet over een duidelijke positionering vanwege het management van de RDG en beschikt dus ook voor een GAP-analyse niet over voldoende informatie.

De resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen uit dit hoofdstuk kunnen voor de RDG hopelijk wel een aanzet zijn tot een verdere en doorgedreven analyse en kunnen een essentiële bijdrage leveren bij het opmaken van bijvoorbeeld een SWOT- of GAP-analyse.

Het projectteam raadt de RDG in eerste instantie aan om in de toekomst op regelmatige basis (jaarlijks) de tevredenheid van haar klanten te meten. De resultaten uit dit tevredenheidsonderzoek kunnen daarbij dienen als nulmeting waartegen volgende evaluaties worden afgetoetst.

Het projectteam kon tijdens de uitvoering van deze opdracht reeds zelf een aantal belangrijke pijnpunten vaststellen, waarbij de RDG in het kader van een kwalitatieve benadering van haar klanten dringend actie dient te ondernemen:

- Het is belangrijk om over een goed en geüpdate *klantenbestand* te beschikken. Het duidelijk kunnen identificeren van de klant en een professioneel beheer van de klantenportefeuille is een absolute noodzaak en de basis voor een goed klantenbeheer. De RDG kan ervoor opteren om een klantenbestand uit te bouwen met een link naar de gebouwen in portefeuille. Anderzijds kan onderzocht worden of de bestaande patrimoniumdatabank (Hydra) mogelijkheden biedt om de 'gedetecteerde' contactpersonen bij de federale administraties een (prominente) plaats te geven.

In de loop van het project ondernam de RDG al heel wat acties om een geüpdate klantenbestand tot stand te brengen. Deze opdracht is echter nog niet volledig gerealiseerd (er bleken bijvoorbeeld bij het versturen van de uitnodigingen naar de klanten vele onjuiste e-mailadressen in de database te zitten).

- Een open en *duidelijke communicatie* naar de klanten kan heel wat frustraties voorkomen. Zo dient de RDG aan de resultaten van de tevredenheidsenquête duidelijke beloftes en/of verbeterpunten te koppelen en deze ongeacht de resultaten, te communiceren aan haar klanten om op die manier tegemoet te komen aan de verwachtingen die gepaard gaan met het uitvoeren van een tevredenheidsenquête. Via deze tevredenheidsenquête toont de RDG aan haar klanten dan zij met hen begaan is en dat zij initiatieven wenst te nemen om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren. Het is nu aan de RDG om aan te tonen dat zij het vertrouwen van de klant - wat blijkt uit de hoge participatiegraad aan de tevredenheidsenquête - waard is.
- Voor buitenstaanders is het niet altijd even duidelijk wie voor wat bevoegd is binnen de structuur van de RDG. Ook het projectteam werd tijdens deze opdracht meermaals met de problematiek geconfronteerd. Er waren verschillende instanties (Raad van Ambtenaren-generaal, stuurgroep, reflectiegroep, individuen) bij de opdracht betrokken en het was niet altijd duidelijk wie voor wat bevoegd was en aan wie moest worden gerapporteerd. Er werden daarnaast soms beslissingen genomen waarvan het projectteam niet/laattijdig op de hoogte werd gebracht.

Het projectteam schuift vanuit de analyse van de resultaten van het onderzoek volgende actiepunten naar voor:

- De RDG zou moeten investeren in een systeem van interne *klachtenbehandeling* voor haar klanten, als eerste mogelijke uitlaatklep voor de 'afhankelijke' gebruikers. Het kan reeds heel wat frustraties bij de klant wegnemen wanneer hij merkt dat er naar hem wordt geluisterd en dat er tevens gevolg wordt gegeven aan zijn klacht. Bij uitputting van de interne klachtenbehandeling komt binnen een sluitend klachtenbeheerssysteem de federale ombudsman in het vizier. Interne klachtenbehandeling en een (externe) ombudsman maken deel uit van een procesmatig geheel, waarbij de ombudsman noodzakelijkerwijze na een interne

klachtenbehandeling aan bod kan komen⁴⁴. Het samenspel van interne klachtenbehandeling en externe ombudsmancontrole kan de administratie doen groeien tot een hogere graad van taakvervulling.

- Actuellement le bon déroulement du suivi d'une demande est laissé à l'appréciation du point de contact du client : ce *clientélisme* ne peut subsister. Une solution possible serait la mise en place d'un « numéro d'appel unique⁴⁵ » pour toutes les demandes des clients, qui seraient redirigées vers les interlocuteurs compétents et enregistrées dans un système de suivi avec monitoring des temps de réponse et résolution des problèmes. Les plaintes pourraient également être gérées par ce biais.

- La mise en place d'une véritable *culture client* dans l'ensemble de l'organisation est la priorité absolue afin d'améliorer la satisfaction générale des clients de la RDB. Cette nouvelle orientation peut passer par plusieurs points :
 - Plan de communication interne pour communiquer les nouvelles valeurs de la régie : l'orientation vers le client et le respect de celui-ci. Actions de sensibilisation auprès des contacts de première ligne mais également au sein des services qui ne sont pas en contact direct avec les clients
 - Généralisation du principe de « Gestionnaire client » pour l'ensemble des clients de la RDB, tant au niveau national qu'au niveau local.
 - Communication régulière vers les clients sur les évolutions des produits et services de la RDB, sur la répartition des responsabilités, etc.

- Er is een grote behoefte aan *duidelijke en transparante procedures* en beslissingsprocessen. Dit sluit aan bij het vorige punt. Door de complexiteit van de procedures voelt de klant zich vaak niet betrokken. Het maakt het voor de klant bovendien extra moeilijk om te achterhalen wanneer hij 'wat' of 'van wie' mag verwachten, waardoor hij vaak gerustreedt raakt. Om tegemoet te komen aan deze terechte eis tot duidelijkheid kunnen verschillende stappen overwogen worden:
 - Een duidelijk organigram met een overzichtelijke weergave van 'who's who' en wie is bevoegd voor welke materie is een absolute noodzaak.

⁴⁴ WUYTS, H., De meerwaarde van de ombudsman ten aanzien van de administratie en de klachtenbehandeling, in ANDERSEN, R., en HUBEAU, B., De ombudsman in België na een decennium, Brugge, 2002.

⁴⁵ Qu'il s'agisse d'un téléphone, fax ou email, ou encore d'une combinaison de ces moyens.

- Een overzichtelijke weergave/oplijsting van de beslissingsprocessen en te volgen procedures (met hieraan gekoppeld de gegarandeerde termijnen).
 - Het vereenvoudigen en / of beperken van de procedures waar mogelijk.
 - Een systeem waarbij accountmanagers de belangen behartigen van hun specifieke klanten kan voor veel extra duidelijkheid zorgen. De klant heeft bijgevolg één aanspreekpunt. De accountmanager kent zijn klanten ook veel beter (specifieke situatie/behoefte). Er ontstaat hierdoor een vertrouwensband. Er kan bovendien meer naar klantspecifieke oplossingen gezocht worden en de klant kan meer betrokken worden bij het prioriteren van activiteiten en het zoeken naar de meest geschikte oplossing. Het gevoel van betrokkenheid zal hierdoor aanzienlijk toenemen.
- De klant pleit voor een duidelijke, efficiënte en open communicatie. De opmaak van een communicatieplan in samenwerking met de klant kan er voor zorgen dat beide partijen hun verwachtingen en verantwoordelijkheden op elkaar kunnen afstemmen. De RDG mag er niet van uitgaan dat de klant volledig op de hoogte is van de activiteiten en werkwijzen van de RDG of, indien niet, dat hij hier zelf actief naar opzoek gaat. Uit de enquête blijkt immers duidelijk dat de klanten van de RDG onvoldoende op de hoogte zijn van de verschillende diensten die de RDG aanbiedt. Een blijvende aandacht voor deze basisinformatie is en blijft dus noodzakelijk. Binnen het luik communicatie moet daarnaast gezorgd worden voor een optimalisatie van de interne communicatie.
- Afin de mieux répondre aux attentes des clients et de soutenir l'évolution de leur organisation, l'établissement en concertation avec les clients de *plan pluriannuels* permettrait :
 - De planifier et d'ordonner les interventions en tenant compte à la fois des demandes des clients, mais également des devoirs de la RDB en tant que propriétaire ou locataire
 - D'établir les priorités d'action en fonction des priorités des clients, des disponibilités financières et des objectifs de conservation et de préservation des biens
 - D'établir une ligne directrice pour la stratégie d'action de la RDB client par client.

- La *qualité des services* délivrés par la RDB pose plusieurs problèmes : les clients ne savent pas à quoi s'attendre (pas de niveau défini au préalable), la qualité peut varier dans le temps (d'une intervention à l'autre) et ne sont pas identiques partout sur le territoire. Les solutions à mettre en place sont :
 - Etablir un catalogue des services et produits de la RDB afin d'uniformiser l'offre dans toute la Belgique
 - Pour chaque produit ou service, établissement d'un niveau de qualité standard, du contenu de l'offre et des limites d'intervention de la RDB
 - Communiquer et négocier ce « service level agreement » avec les clients pour l'ensemble de l'offre
 - Gérer en interne la qualité, tant au niveau de l'offre qu'au niveau de l'exécution de celle-ci (définition du niveau à atteindre et contrôle qualité en cours d'exécution)

- De klant heeft in de enquête duidelijk zijn ontevredenheid uitgesproken over de te lange doorlooptijden en het niet respecteren van de vooropgestelde termijnen. Ook al is dit een gegeven dat eigen is aan de markt waarbinnen de RDG actief is, toch zouden ook hier positieve initiatieven kunnen worden genomen:
 - Het duidelijk opstellen en vastleggen van realistische termijnen i.s.m. de klant.
 - Een goed beheer van de verwachtingen van de klant.
 - Een elektronisch dossieropvolgingsstelsel waarbij elke klant de status van zijn dossier kan nagaan. Een dergelijk stelsel kan aangeven in welke fase een bepaald dossier zich bevindt, welke stappen nog moeten worden doorlopen, welk de geschatte resterende doorlooptijd is en wie verantwoordelijk is voor het dossier in de actuele status.

- De RDG zit opgescheept met een imago-probleem. Om hieruit te geraken zullen nog heel wat positieve initiatieven moeten worden ondernomen en zal er een blijvende focus moeten zijn op de behoeften van de klant. Deze 'imago-switch' kan mee in de hand worden gewerkt door voldoende te blijven wijzen op de troeven/sterke punten van de RDG. De RDG staat voor vele klanten, zo blijkt uit de enquête, nog steeds voor technische expertise, vakkennis, deskundigheid en een grote knowhow inzake overheidsopdrachten. Het kwaliteitslabel 'RDG' moet deze karakteristieken steeds blijven benadrukken.

HOOFDSTUK 7: EVALUATIE VAN DE ADVIESOPDRACHT

Het projectteam zal in dit afsluitende hoofdstuk kort de samenwerking met de RDG evalueren. Eerst en vooral wenst zij de opdrachtgever te bedanken voor het indienen van deze interessante adviesopdracht.

Bij aanvang van het project bleek dat de opdrachtgever verwachtte dat de leden van het projectteam fulltime aan het project zouden werken, maar zij bleven allen hun eigen functie uitoefenen en namen deze adviesopdracht er bovenop. De opdracht moest daarom zo snel mogelijk goed afgebakend worden: het projectteam besloot te focussen op het onderzoek en op het verzamelen van zoveel mogelijk gegevens waarmee de RDG later zelf aan de slag zou kunnen. De door de RDG initieel gevraagde GAP- en SWOT-analyse konden niet worden uitgevoerd omwille van een gebrek aan informatie (zie ook hoofdstuk 6).

Tijdens een eerste samenkomst met de stuurgroep van de RDG werden de verantwoordelijkheden verdeeld en kregen we de indruk dat we als projectteam het hele traject zelfstandig konden doorlopen - uiteraard mits regelmatig teruggekoppeld zou worden naar de stuurgroep. Toch bleek gaandeweg dat zeer vele mensen zich op een of andere manier met het project zouden bezig houden... De meeste zaken moesten niet alleen voorgelegd worden aan de stuurgroep, maar ook aan een door de RDG in het leven geroepen reflectiegroep en tot twee maal toe aan de Raad van Ambtenaren-generaal. Telkens moest op het fiat van de betrokken partijen worden gewacht, hetgeen de planning meermaals in de war stuurde.

Het projectteam kon zich soms niet van de indruk ontdoen dat het beschouwd werd als een "groepje studenten" die het voorbereidend werk uitvoerden, maar die als puntje bij paaltje kwam, niet veel in de pap te brokken hadden. Enerzijds is het uiteraard logisch dat de RDG de eindverantwoordelijkheid heeft over zulke projecten, maar anderzijds kunnen we ons de vraag stellen welke de rol van het projectteam was.

Een aantal zaken gebeurde zelfs volledig buiten het medeweten van de leden van het projectteam. Ook het contact tussen het projectteam en de externe partner, *Solus*, werd geregeld verstoord door tussenkomsten van de RDG waar het team niet van op de hoogte was. Opnieuw stelt zich dus de vraag van de rol van het projectteam.

Het projectteam heeft ongetwijfeld veel geleerd uit deze opdracht en ze is ervan overtuigd dat het klantentevredenheidsonderzoek haar nut bewezen heeft naar het betrekken van de klanten en het tonen van goodwill. Toch is ze zich steeds de vraag blijven stellen naar het echte motief voor het indienen van de opdracht. Zo bleek meermaals dat sommige mensen van de RDG niet helemaal achter het project stonden. Daarnaast was het projectteam ook erg ontgoocheld toen bleek dat de RDG niet aan de deelnemers aan het onderzoek wou beloven dat de resultaten zouden gecommuniceerd worden.

Dit alles typeert volgens het projectteam de actuele houding van de RDG - een soort "verdedigende" houding, een soort "angst" - die wellicht ingegeven wordt door gebeurtenissen uit het verleden. Dit is echter geen goede basis voor het doorvoeren van belangrijke veranderingen. Het projectteam zou de RDG daarom willen aanraden om de resultaten van dit onderzoek, gekoppeld aan een goed actieplan, te bekijken als een nieuwe start. Uit het hoge aantal respondenten en het hoge aantal kandidaten voor deelname aan de focusgroepen blijkt immers dat de klanten de RDG heel wat respijt geven en zeker bereid zijn om mee te werken aan een betere toekomst. De leden van het projectteam hoopt daarom van harte dat het vele werk dat zij de voorbije maanden geleverd hebben niet in een kast verdwijnt, maar dat de RDG de uit het onderzoek verkregen informatie grondig bestudeert en aan de hand van de resultaten een stappenplan opstelt. Op die manier kan het de klanten bedanken voor hun enthousiaste en gemotiveerde deelname...