



BURGERFORUM

MAKE MY ADMINISTRATION

22-23 SEPTEMBER 2018

EINDRAPPORT

Prof. Dr. Didier Caluwaerts

INHOUDSTAFEL

Aanleiding en methode

Resultaten van de brede surveybevraging

- 1 Vertrouwen in de federale overheid
- 2 Tevredenheid over de werking van de federale overheid

Aanbevelingen van het Burgerforum “Make My Administration”

- 1 Aanbeveling 1: Empathie en menselijkheid moeten kernwaarden worden voor de overheid van de toekomst.
- 2 Aanbeveling 2: De overheid van de toekomst moet bereikbaar en begrijpelijk zijn.
- 3 Aanbeveling 3: De overheid van de toekomst moet de rollen omkeren.
- 4 Aanbeveling 4: De overheid van de toekomst moet haar personeel motiveren, stimuleren en waarderen.
- 5 Aanbeveling 5: De overheid van de toekomst moet inzetten op de lange termijn
- 6 Aanbeveling 6: De overheid van de toekomst mag de trein van de technologische innovatie niet missen.
- 7 Aanbeveling 7: De overheid van de toekomst moet nog sterker inzetten op vereenvoudiging.
- 8 Aanbeveling 8: De overheid van de toekomst moet volop inzetten op communicatie en transparantie.

AANLEIDING EN METHODE

Dit eindrapport vormt het sluitstuk van het Burgerpanel “Make My Administration”, dat tijdens het weekend van 22 en 23 september 2018. Dit panel bestond uit 46 willekeurig geselecteerde burgers en kwam samen in de Senaat om zich te buigen over de vraag “hoe moet onze federale administratie van de toekomst er uit zien?” Het Burgerpanel werd georganiseerd door de federale Ombudsman, en past binnen een bredere maatschappelijke tendens naar meer burgerbetrokkenheid bij bestuur en beleid. De relatie tussen de burger en zijn overheid staat de afgelopen jaren immers meer en meer onder druk, en door de snelle maatschappelijke veranderingen was het maatschappelijk en beleidsmatig relevant was om die burger te bevragen over zijn verwachtingen t.a.v. die overheid.

Het Burgerpanel “Make My Administration” was opgebouwd uit twee grote fases. Tijdens de eerste fase, werd een brede online bevraging uitgevoerd onder een representatief staal van de bevolking (N=1000). Deze eerste fase had vooral de bedoeling om de opvattingen van de bevolking over het functioneren van de overheid in kaart te brengen. Uit die representatieve steekproef werden de burgers geselecteerd voor het Burgerpanel, via een random sample. Zulke aselechte steekproef is methodologisch het meest aangewezen, maar zoals vaak gebeurt in deliberatieve processen met 30 tot 50 deelnemers¹, hebben we er wel voor gekozen om de evenredige vertegenwoordiging van taalgroepen, geslacht, en leeftijdscategorieën te garanderen. Zoals gebruikelijk is in de praktijk², werden daarenboven zes plaatsen voorbehouden voor deelnemers uit kwetsbare groepen die moeilijk hun weg naar dit soort van deliberatieve events. Daarvoor werden organisaties als *Lutte contra la Pauvreté* en het *Minderhedenforum* gecontacteerd.

¹ Zie bijv. Caluwaerts, D. & J.E. Ugarriza (2012). Favorable conditions to epistemic validity in deliberative experiments: a methodological assessment. *Journal of Public Deliberation* 8 (1); Caluwaerts, D. & M. Reuchamps (2014). The G1000. Facts, figures and some lessons from an experience of deliberative democracy in Belgium. In Van Parijs, P. (ed.), *The Malaise of Electoral Democracy and What to Do About It*. Brussels: Rethinking Belgium (Re-Bel e-book), pp. 10-33.

² Caluwaerts, D. & M. Reuchamps (2014). The G1000. Facts, figures and some lessons from an experience of deliberative democracy in Belgium. In Van Parijs, P. (ed.), *The Malaise of Electoral Democracy and What to Do About It*. Brussels: Rethinking Belgium (Re-Bel e-book), pp. 10-33.

Het panel volgde het internationaal gevalideerde format van een zgn. “citizen jury”, waarin een kleine, maar diverse groep van deelnemers zich gedurende één weekend buigt over een specifieke problematiek³. In concreto vond de deliberatie simultaan plaats in vijf groepen: twee Nederlandstalige groepen, twee Franstalige groepen, en één tweetalige groep om de maximale heterogeniteit van perspectieven te valoriseren⁴. Deze gesprekken werden professioneel omkaderd, wetenschappelijk ontwikkeld en begeleid door onderzoekers van de VUB, en gemodereerd door getrainde gespreksbegeleiders.

Belangrijk voor dit soort van participatieve processen is dat de agenda op voorhand niet te eng gedefinieerd wordt⁵. Daardoor krijgen de burgers de kans om op holistische wijze na te denken over de thematiek. De enige vraag die hen werd gesteld, was om na te denken over hoe de overheid van de toekomst moest worden vormgegeven om tegemoet te komen aan de noden van de burgers. Om de agenda zo open mogelijk te houden, werd de deelnemers vooraf geen informatiepakketten doorgestuurd, omdat deze soms worden ervaren als sturend. We hebben er daarentegen voor geopteerd om de deelnemers vragen te laten stellen aan vier onafhankelijke experts, waarvan twee academici en twee topambtenaren. Deze waren:

- Prof. Dr. Trui Steen (KU Leuven – Instituut voor de Overheid)
- Prof. Dr. Michel Sylin (ULB - Unité de Psychologie des Organisations)
- Arlin Bagdat (Directeur Generaal Externe Communicatie – Kanselarij van de Eerste Minister)
- Luc Vanneste (Administrateur Generaal - Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie)

Om de discussies in goede banen te leiden, werd een gedetailleerd script gevolgd, waarbij de vijf groepen simultaan deze volgende vier fases doorliepen. Op zaterdagochtend moesten de deelnemers hun ervaringen samenleggen om zo tot een diagnose te komen

³ Gastil, J. & P. Levine (2011). *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the Twenty-First Century*. San Francisco: Wiley.

⁴ Caluwaerts, D. (2012). *Confrontation and communication. Deliberative democracy in divided Belgium*. Bern: Peter Lang Publishers.

⁵ Caluwaerts, D. & M. Reuchamps (2014). Strengthening democracy through bottom-up deliberation: An assessment of the internal legitimacy of the G1000 project. *Acta Politica* 50 (2): 151-170.

van wat goed en minder goed loopt in de werking van de federale overheid. Vervolgens delibereerden ze zaterdagmiddag over de mogelijke oplossingen voor die problemen, en ontwikkelden ze een toekomstvisie voor de federale overheid. Zondagochtend konden ze de experts interpellieren over hun diagnose en visie, en ten slotte gingen ze over tot het opmaken van het eindrapport.

Tijdens elk van deze fases werd ingezet op een diversiteit aan activiteiten om de groepsdynamiek te bevorderen. Na de kennismakingsronde werd ingezet op brainstormsessies, rollenspellen, groepsdiscussies en plenaire sessies om de maximale diversiteit van het Burgerforum aan te boren. Belangrijk daarbij was dat we geen consensus vereisten van de deelnemers. Een consensusvereiste leidt vaak tot onnodige groepsdruk⁶. Dit rapport bevat dan ook een veelheid aan opinies, en ook de minderheidsopinie werd gevalideerd.

In hetgeen volgt, bespreken we eerst de resultaten van de brede online survey die we uitvoerden in augustus en september 2018. Vervolgens bespreken we de aanbevelingen van het Burgerpanel in meer detail.

⁶ Caluwaerts, D. (2012). *Confrontation and communication. Deliberative democracy in divided Belgium*. Bern: Peter Lang Publishers.

RESULTATEN VAN DE BREDE SURVEYBEVRAGING

Net zoals bij de meeste participatieve processen, ging ook het Burgerpanel “Make My Administration” gepaard met een brede bevraging. Deze peilde naar het vertrouwen van de burger in de federale overheid, alsook naar zijn tevredenheid over die overheid.

1 Vertrouwen in de federale overheid

Een eerste belangrijke vraag die we de respondenten stelden, betrof hun vertrouwen in de federale administratie. Een hoge mate van vertrouwen duidt immers op legitimiteit en draagvlak. In tabel 1 geven we de resultaten, en vergelijken we de scores van de federale administratie met die van drie andere federale instellingen, nl. de federale regering, het federale parlement, en de federale ombudsman. Het is belangrijk hier te verduidelijken dat de respondenten niet op de hoogte waren van het feit dat de vragenlijst uitging van de federale Ombudsman op het moment dat ze deze vragen beantwoordden. Er trad dus geen sociale wenselijkheid op.

Tabel 1: Vertrouwen in de federale overheid

	Gemiddelde Nederlandstaligen (op 10)	Gemiddelde Franstaligen (op 10)	Algemeen gemiddelde (op 10)
Federale regering	5,84	5,16	5,57
Federaal parlement	5,89	5,35	5,68
Federale administratie	6,25	5,70	6,03
Federale Ombudsman	6,53	5,75	6,17

Wat blijkt uit tabel 1, is dat het vertrouwen van de respondenten in de federale instellingen over het algemeen vergelijkbaar is met het vertrouwen gerapporteerd in ander surveyonderzoek, en dat ook de differentiatie volgens instelling vergelijkbaar is. Zo zien we dat de federale regering en het federale parlement (de politieke instellingen), met een score van 5,57 resp. 5,68, over het algemeen lager scoren dan de ambtelijke organisaties. Uit verdere analyses blijkt dat ongeveer 30% van de respondenten aangeeft veel vertrouwen te hebben in de regering en het parlement, terwijl dat rond de 45% ligt voor de

administratie en de federale Ombudsman. Wat tabel 1 wel toont, is dat er regionale verschillen zijn. De Nederlandstalige respondenten hebben over het algemeen net iets meer vertrouwen in de federale instellingen dan hun Franstalige tegenhangers⁷. Desondanks kunnen we niet stellen dat de federale administratie geconfronteerd wordt met een grootschalige legitimiteitscrisis, en is het vertrouwen in de federale administratie in beide landsdelen hoog.

2 Tevredenheid over de werking van de federale overheid

Ondanks het vertrouwen van de burger zien we toch dat de respondenten niet blind zijn voor de mogelijke problemen in de federale administratie. De survey bracht een aantal – gepercipieerde – disfunctionaliteiten van de federale overheid naar boven, waarvoor het Burgerpanel (zie hieronder) ook aanbevelingen heeft geformuleerd.

Tabel 2: Tevredenheid over de werking van de federale overheid

	Gemiddelde Nederlandstaligen (op 10)	Gemiddelde Franstaligen (op 10)	Algemeen gemiddelde (op 10)
De federale overheid functioneert transparant	5,14	5,16	5,14
De federale overheid werkt snel en efficiënt	4,76	5,10	4,88
De federale overheid verschaft duidelijke en begrijpelijke informatie.	5,56	5,72	5,62
De federale overheid is log	7,78	7,96	7,84
De federale overheid is complex	8,32	8,14	8,26
Bij de federale overheid werken over het algemeen bekwame ambtenaren	6,36	6,60	6,46
Ik ben tevreden over de werking van de federale overheid	6,20	5,98	6,10
De federale overheid moet vaker de mening van burgers vragen om haar eigen werking te verbeteren	8,00	7,84	7,92
Er gaat te veel belastinggeld naar de federale overheid	7,36	6,90	7,14

Tabel 2 toont de resultaten van de survey over de evaluatie van de burgers over de werking van de federale overheid. Daarin vallen zowel enkele negatieve als positieve evaluaties op. Wat betreft de negatieve evaluaties, merken we dat de perceptie bestaat dat de federale overheid erg log en complex is, en veel belastinggeld opsloort. Desondanks zien we aan de

⁷ Uit aanvullende analyses blijkt dat deze verschillen statistisch significant zijn.

positieve zijde echter dat de respondenten over het algemeen redelijk tevreden zijn over de werking van de federale overheid, en dat ze een positieve inschatting maken van de bekwaamheid van de federale ambtenaren. De transparantie, efficiëntie en communicatie van de federale overheid scoren gemiddeld. Hoewel er lichte verschillen zijn tussen de Nederlandstalige en Franstalige respondenten, zien we dat de algemene bevindingen gelden voor beide taalgroepen.

Deze cijfers zijn vergelijkbaar met eerder onderzoek dat stelde dat ongeveer elke West-Europese administratie als log, complex en duur wordt beschouwd⁸, maar waaruit eveneens bleek dat de burger de perceptie had om waar voor zijn geld te krijgen. De relatief hoge vertrouwenscijfers en tevredenheidscijfers voor de federale administratie, en het feit dat ruim 15% van de respondenten in de survey (158/1000 respondenten) een expliciet positieve ervaring met de overheid rapporteren (vs. 102 respondenten met expliciet negatieve ervaringen⁹) bevestigen deze algemene perceptie.

⁸ Zie bijv. Glaser, M.A. & W.B. Hildreth (1999). Service Delivery Satisfaction and Willingness to Pay Taxes: Citizen Recognition of Local Government Performance. *Public Productivity & Management Review* 23(1): 48-67; Van Ryzen (2014). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust. *Public Performance & Management Review* 30(4): 521-535.

⁹ Uit kwalitatieve analyse van de opvolgvraag waarin mensen werd gevraagd om hun negatieve ervaring te beschrijven, bleek dat deze negatieve ervaringen vooral te maken hadden met complexe procedures en onduidelijke communicatie vanwege de federale overheid, in het bijzonder m.b.t. de belastingaangifte.

AANBEVELINGEN VAN HET BURGERFORUM

“MAKE MY ADMINISTRATION”

In dit derde deel van het eindrapport proberen we de aanbevelingen van het Burgerpanel te synthetiseren, en voor elke aanbeveling de argumentatie en de concrete implicaties in kaart te brengen. Het mag echter duidelijk zijn dat deze synthese deels abstractie maakt van de ongelofelijke rijkdom aan ideeën en ervaringen die de burgers tijdens het weekend aanbrachten. We raden beleidsmakers die deze aanbevelingen in de praktijk willen omzetten, dan ook aan om de veel gedetailleerdere eindrapporten van elk van de vijf burgergroepen te bekijken.

Aanbeveling 1: Empathie en menselijkheid moeten kernwaarden worden voor de overheid van de toekomst.

De deelnemers aan het burgerforum delen het gevoel dat ze in hun contacten met de administratie geconfronteerd worden met een anonieme, onpersoonlijke administratie die een logica van regels, procedures, wetten en bureaucratie volgen. Ze stoten op een muur van abstractie in hun contacten met de overheid, en vragen daarom meer menselijkheid. Vooral voor diegenen in de samenleving die het moeilijker hebben, is een administratie die berust op de principes van medemenselijkheid en empathie van cruciaal belang, omdat zij in het bijzonder drempels ondervinden om hun democratische rechten te kennen en te laten gelden. Deze waarden van empathie en medemenselijkheid moeten via permanente vorming aan ambtenaren bijgebracht worden.

Daarenboven is het Burgerforum van mening dat dienstverlening vaak niet afgestemd is op de individuele burgers. Procedures en beleid worden niet “op maat” gemaakt van de beoogde doelgroepen, en de impact en drempels van bepaalde procedures op die

doelgroep wordt verkeerd ingeschat. Daardoor doet de overheid in de praktijk vaak niet wat ze in theorie beoogt.

Aanbeveling 2: De overheid van de toekomst moet bereikbaar en begrijpelijk zijn.

Volgens het Burgerforum bestaat een centraal probleem van de administratie erin, dat ze onvoldoende beschikbaar is. Dit zowel in tijd (openingsuren), fysiek (toegankelijkheid), als wat betreft de kanalen (online, telefoon, papier, face-to-face). De callcenters van de overheid functioneren niet goed, het is moeilijk om bij de juiste persoon te geraken, en de diensten zijn te sterk gecentraliseerd in Brussel, wat niet voor iedereen makkelijk bereikbaar is.

Daarenboven is het zo dat de burgers het gevoel uitten dat er vaak geen gevolg wordt gegeven aan klachten en vragen. Ze worden van het kastje naar de muur gestuurd, zonder echte oplossingen.

Concreet pleit het Burgerforum voor één centraal aanspreekpunt (zoals het Guichet Unique in Wallonië) waar burgers terecht kunnen met al hun vragen. Dit aanspreekpunt moet zowel telefonisch (gratis enig telefoonnummer) als online/virtueel (website met trefwoordenregister, chatbox...), en fysiek (het Huis van de Burger) beschikbaar zijn. Er moet een vlotte toegang zijn voor dit aanspreekpunt, en er moet een snelle en correcte doorverwijzing plaatsvinden naar die dienst die kan helpen. In het geval van een klacht moet er verwezen worden naar een administratieve klachtendienst, of naar de Ombudsman.

Daarenboven moet er een terugbelsysteem bestaan, en moeten de federale diensten een lokale verankering hebben. Lokale aanspreekpunten of antennes voor federale administraties in gemeenten, of een zgn. “federale overheid on tour” zouden tot de mogelijkheden moeten behoren.

Om tegemoet te komen aan het gevoel van slechte opvolging, zou er een opvolgingssysteem (track and trace) moeten bestaan dat aangeeft waar de klacht in de administratie circuleert, en hoe snel de burger antwoord kan verwachten.

Ten slotte moet de communicatie van de overheid in klare taal gebeuren. Al te vaak wordt vakjargon gebruikt in documenten die toegankelijk zouden moeten zijn voor een brede groep van mensen. Daarom zou het goed zijn om bepaalde procedures of documenten vooraf te testen bij een groep burgers, of om ervaringsdeskundigen in te schakelen die de vertaalslag kunnen maken. Een leesbaarheidstest kan hier een praktisch instrument voor zijn, en ook “intelligente documenten” die vooraf gegevens invullen waarover de administratie al beschikt zijn te overwegen. Voor diegenen die meer ondersteuning nodig hebben, zouden aandachtspersonen aangesteld moeten worden binnen elke administratie.

Aanbeveling 3: De overheid van de toekomst moet de rollen omkeren.

De burgers delen de overtuiging dat de overheid te veel in haar eigen logica zit, en dat deze logica haaks staat op die van de burger.

Als antwoord daarop moeten de rollen worden omgekeerd. Het is niet de burger die zich ten dienste moet stellen van de administratie, maar wel de administratie die ten dienste staat van de burger. Het idee van de *proactieve overheid* die de burger uit zichzelf informeert over zijn rechten en plichten.

Om deze proactieve overheid vorm te geven, en om de rollen om te keren, zou het volgens het Burgerforum eerst en vooral goed zijn om informatie actief aan te bieden. Iemand die bijvoorbeeld recht heeft op een tegemoetkoming moet daarover expliciet geïnformeerd worden, of moet deze automatisch verkrijgen. Enkel door deze automatische toekenning van rechten, kunnen alle burgers genieten van alle voordelen, en niet enkel die burgers die hun weg door het kluwen vinden. De overheid moet zelfs verder gaan en actief mensen opsporen die rechten hebben, maar deze niet opnemen, omdat dit vaak de meest

kwetsbare groepen betreft. De kritiek die sommige burgers hierop formuleerden was evenwel dat er zich dan problemen van privacy konden stellen.

Ook moet de proactieve overheid niet te bescheiden zijn. Het zou goed zijn als de federale administratie wat meer naar buiten komt met haar werking en realisaties. Een duidelijk en gecentraliseerd PR-beleid kan hier een bijdrage toe leveren.

Aanbeveling 4: De overheid van de toekomst moet haar personeel motiveren, stimuleren en waarderen.

Het Burgerforum deelt de populaire mening niet dat ambtenaren lui en gedemotiveerd zijn. Het stelt echter wel dat ambtenaren momenteel in zulke complexe structuren moeten functioneren dat ze gedemotiveerd geraken. Het is m.a.w. geen attitudeprobleem, maar een probleem van de structurele omkadering.

Om dit probleem op te lossen, stelt het Burgerforum voor om sterk in te zetten op een adequaat aanwervingsbeleid, vormingsbeleid en retentiebeleid. Ambtenaren moeten niet enkel bekwaam zijn, maar ook permanent hun administratieve kennis en soft skills (omgaan met diversiteit, empathie, geweldloze communicatie...) bijwerken. Levenslang leren is cruciaal in de publieke sector aangezien zowel de regels als de samenleving constant veranderen. Daarenboven moeten ze voldoende zicht hebben op doorgroeimogelijkheden, moet er jobrotatie zijn, en een aangepast verloningsbeleid. Enkel zo kunnen we ambtenaren hun beroepsfierheid teruggeven.

Omdat veel van de praktische kennis bij de uitvoerende ambtenaren zit, moet een systeem van 360° feedback ingevoerd worden, waarbij de feedback van de werkvloer naar de top doorstroomt (en omgekeerd).

Het welzijn van ambtenaren staat ook centraal. Ambtenaren moeten waken over het algemeen belang, en een ambtenaar die zich goed voelt zal beter werk verrichten en zal een betere dienst verlenen. Een cruciale voorwaarde voor een hoger welzijn op de

administratieve werkvloer bestaat er volgens de burgers wel in om meer personeel aan te werven. Enkel met voldoende personeel kan er een hoge mate van correcte dienstverlening worden gegarandeerd.

Een laatste concrete voorwaarde om personeel gemotiveerd te houden, is inspirerend leiderschap. Het Burgerforum stelt dat personeelsleden moeten ondersteund worden door leiders die motiveren en inspireren, en die in staat zijn om de cultuur binnen de grote organisatie die de overheid is, te veranderen. Teamchefs moeten teamcoaches worden. Aan dit inspirerende leiderschap moet extra aandacht besteed worden tijdens de aanwerving van topambtenaren.

Aanbeveling 5: De overheid van de toekomst moet inzetten op de lange termijn.

Het Burgerforum is van mening dat de samenleving geconfronteerd wordt met talrijke problemen die een langetermijnvisie vereisen. Voorbeelden hiervan zijn het klimaat, armoede, de vergrijzing, de gezondheidszorg... Tegelijkertijd stellen de deelnemers vast dat reglementering snel wijzigt en dat de reglementering door die snelle veranderingen erg onduidelijk is. Daardoor kan onvoldoende ingespeeld worden op die langetermijnproblemen. Hierdoor riskeren we op lange termijn de welvaart en het welzijn van de burgers te ondermijnen.

De frequente wijziging van het beleid op politiek niveau zorgt daarenboven ook voor rechtsonzekerheid voor de burger.

Als antwoord op deze langetermijnuitdagingen stelt het Burgerforum voor om de representatieve instellingen te hervormen. Zo willen de deelnemers van de Senaat een reflectiekamer maken waar de continuïteit en langetermijnvisie worden gewaarborgd. Deze moet beleidsvoorstellen tegen het licht houden, en nagaan in welke mate ze de langetermijn-belangen van de bevolking reflecteren.

Concreet stellen de burgers voor om de Senaat te hervormen. In haar nieuwe gedaante, wordt de Senaat samengesteld uit politici, experts, captains of industry en burgers. Deze kunnen zich dan buigen over de implicaties van nieuwe wetgeving op de lange termijn.

Men stelt in dat kader ook voor dat ministers praktijkervaring moeten hebben in hun beleidsdomein om de afstand tussen de politici en het hen toegewezen beleidsdomein te verkleinen.

Ten slotte stelden de burgers voor om alle verkiezingen te laten samenvallen, en om langere legislaturen in te voeren voor als mogelijke oplossing voor de snel veranderende wetgeving. Het korte termijnbeleid en snel veranderende wetgeving wordt immers gevoed door constante verkiezingskoorts.

Aanbeveling 6: De overheid van de toekomst mag de trein van de technologische innovatie niet missen.

De wereld staat niet stil, en de maatschappij evolueert constant. Eén van de tendensen die hier een grote drijver van is, is digitalisering. Onze wereld speelt zich minder en minder fysiek en op papier af, en meer en meer virtueel. Toch lijkt de overheid, met haar starre procedures en rigide regels hier niet volledig aan aangepast. Hoewel er enkele applicaties zijn die goed lijken te werken, vreest het Burgerforum dat de federale administratie de digitale boot (bijv. big data, blockchain...) zal missen.

Om technologische innovatie toch te laten werken in de federale administratie, is het volgens de burgers cruciaal om de informaticadiensten te centraliseren. Eén dienst voor de hele administratie, i.p.v. verschillende disparate diensten en systemen, is noodzakelijk om de digitale trein niet te missen.

Er moet ook een centrale databank komen met digitale best practices waarin ambtenaren hun ervaringen kunnen delen.

Daarnaast beschikken de administraties vaak over zeer grote datasets. Die moeten ontsloten worden, en via een analyse van deze big data moet de impact van beleid en van nieuwe procedures gevalideerd worden voorafgaand aan implementatie.

Ondanks het nut dat het Burgerpanel ziet in technologische innovatie om de administratie te versoepelen en de dienstverlening te vergemakkelijken, willen de leden wel vermijden dat we er blind op zouden vertrouwen dat dit alle problemen gaat oplossen. Enkel digitalisatie leidt volgens de deelnemers geenszins tot een betere, eenvoudigere en efficiëntere dienstverlening. Een functioneel digitaal platform kan immers net zo complex zijn als de bestaande ingewikkelde administratieve procedures. Digitalisatie en vereenvoudiging moeten dus hand in hand gaan, als technologische innovatie het functioneren van de administratie wil verbeteren.

Een tweede belangrijke nuance die de leden aanbrengen, is dat digitalisatie het leven van een grote groep burgers kan vergemakkelijken, maar dat mag niet ten koste gaan van diegenen in de samenleving die niet over dezelfde digitale vaardigheden beschikken of hier geen toegang toe hebben. Iedereen moet mee kunnen, en iedereen moet toegang hebben tot dezelfde mate en kwaliteit van dienstverlening. De digitalisatie mag de gelijkheid van de burger niet in het gedrang brengen, en de efficiëntiewinsten die geboekt worden door digitalisatie moeten opnieuw geïnvesteerd worden in de ondersteuning van diegenen die niet binnen de standaardprocedures vallen.

Aanbeveling 7: De overheid van de toekomst moet nog sterker inzetten op vereenvoudiging.

De overheid is volgens het Burgerforum te log en te complex. Burgers verstaan zich amper uit de regels en de procedures, en vaak zijn die procedures nodeloos ingewikkeld. Ook is

het zo dat beleid vaak slecht gecoördineerd wordt uitgevoerd. De ene dienst voert maatregelen anders uit dan andere diensten. Dit draagt bij tot de onduidelijkheid.

Hoewel er reeds een start werd genomen met de vereenvoudiging van procedures (bijv. de website kafka.be), lijkt deze vereenvoudiging de laatste jaren naar de achtergrond verdwenen. Een eerste manier om administratieve vereenvoudiging sneller door te voeren, bestaat er volgens het Burgerforum in om de bevoegdheid van administratieve vereenvoudiging toe te kennen aan een vakminister (i.p.v. een staatssecretaris) of zelfs aan de Kanselarij van de Eerste Minister. Zo krijgt dit thema een zwaarder politiek gewicht.

Een tweede vorm van administratieve vereenvoudiging kan doorgevoerd worden door een centrale koppeling van administratieve gegevens te maken. Als de overheid burgers kan controleren, dan beschikt ze reeds over de relevante gegevens. Waarom kunnen die dan niet op voorhand ingegeven worden?

Drie van de groepen brachten daarenboven aan dat veel van de problemen inherent zijn aan het Belgische staatsbestel. Door bevoegdheden op te splitsen tussen verschillende niveaus, zijn deze bevoegdheden en administraties te sterk versplinterd. Het is vaak onduidelijk op welk niveau de bevoegdheden zich bevinden. De herschikking van bevoegdheden zou volgens deze groepen ook als een vorm van administratieve vereenvoudiging kunnen worden doorgevoerd.

Aanbeveling 8: De overheid van de toekomst moet volop inzetten op communicatie en transparantie.

Communicatie is voor elke grote organisatie van belang, en het Burgerforum is van mening dat de communicatie van de federale administratie beter kan. Daarbij wordt niet enkel gekeken naar de communicatie tussen overheid en burger (en omgekeerd), maar ook naar communicatie tussen overheden en tussen overheidsdiensten. Er is te weinig informatie-uitwisseling tussen overheidsdiensten, waardoor verschillende diensten verschillende richtingen uit lijken te gaan. De verkokering en het silo-denken spelen daar een belangrijke

rol in omdat iedereen in zijn eigen logica zit. Daarom moeten we inzetten op transversaal management en transversaal leiderschap. De doelstellingen en waarden van de administratie moeten door iedereen binnen die administratie gedeeld en uitgedragen worden.

Transparantie blijft een belangrijk probleem voor de federale administratie. Het is vaak niet duidelijk hoe administratieve procedures lopen, en waar in de flow een vraag of een klacht blijft steken. Dat schept problemen van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

Daarom zou het nuttig zijn om duidelijke, concrete termijnen te bepalen waarbinnen vragen moeten worden beantwoord, met minimum- en maximumtermijnen om de burgers toe te laten om hun leven correct te organiseren. Daarenboven zorgt het gebrek aan transparantie ervoor dat de rechten vaak niet bij de juiste mensen geraken (vooral kwetsbare groepen). Deze mensen weten vaak niet dat ze ergens recht op hebben en haken dan ook af.