

## Make My Administration

Blauwe groep/Groupe bleu  
23.09.2018

### Problemen – Problèmes:

1. Rechtszekerheid – Sécurité juridique
2. Communicatie & Administratieve vereenvoudiging – Communication & Simplification administrative
3. Samenwerking tussen ambtenaren /diensten / netwerken – Coopération entre agents / services / réseaux

\*  
\* \*

### 1. **Rechtszekerheid - Sécurité juridique:**

#### Probleemstelling - Problème:

- **De rechten bij de juiste mensen doen geraken** (vooral kwetsbare groepen), zo nodig op maat (% mensen weten niet dat ze recht hebben op iets + haken af).
- Ook **mensen die hun rechten niet kennen** moeten eraan geraken.
- Vlot **toegang** tot + een vlotte **doorverwijzing** naar wie wel kan helpen (vb. klachtendienst, ombudsman).
- **Als discriminatie** ontstaat of wordt vastgesteld => **aandacht voor doorverwijzing naar Unia** door een specifieke persoon binnen de federale administratie.
  - o + communicatie over wie binnen de federale administratie doorverwijst naar UNIA

Waarde - Valeur: Justice (accès aux droits) - Rechtvaardigheid (toegang tot het recht)

#### Mogelijke oplossingen – Solutions possibles:

- **Administration proactive:** l'administration s'enclenche toute seule (handicap, chômage, ...). Si le citoyen a droit, l'administration doit entreprendre des démarches pour le pourcentage des ayants droit qui ne font pas appel à ses droits.
- De administratie gaat actief op zoek naar mensen die hun rechten niet uitoefenen, maar met het recht voor de burger om te weigeren (moet weten wat de meest gunstige oplossing is voor zijn persoonlijke situatie).

Nuance: moet de toekenning van een recht voor alle rechten automatisch zijn?

  - ⇒ Neen, keuzevrijheid voor alle rechten.
  - ⇒ L'information sur les droits doit être individualisé et complet, pour éviter toute appréciation de l'administration en fonction d'éléments budgétaires.

#### Debat over privacy – Débat sur la protection des données.

- *Privacy = voorbijgestreefd begrip (bestaat al lang niet meer) >< Tout le monde ne doit pas avoir accès à toutes les informations.*
- *Gegevens: aan wie worden ze doorgegeven? Juistheid van gegevens.*
- *Randvoorwaarde: respect voor privacy en hoe bouwen we garanties in dat ambtenaren of hackers aan onze gegevens geraken?*
- *Consensus v.d. groep:*
  - o *inclusion de garanties = responsabilité de l'administration;*
  - o *le citoyen doit être informé – de burger moet weten welke informatie de overheid over hem heeft;*

- Automatische toekenning van rechten – octroi automatique de droits:
  - o Niet beperkt tot **basisrechten** – pas uniquement les droits de base/fondamentaux (vb. allocations familiales – kinderbijslag)
  - o Ook **bijkomende rechten** (vb. sociale tarieven)
  - o **Facultatieve rechten** die afhangen van de keuze van de burger. (vb. Lange termijnsparen met fiscaal voordeel, épargne à long terme avec avantage fiscal, etc.)
- Informatie moet door de overheid gegeven worden aan de burger d.m.v. **actieve communicatie over het bestaan van het recht** (vb. kind geboren → “Proficiat, u hebt recht op kinderbijslag”)
  - ⇒ Information simple, accesible, vulgarisé, in gewone taal die de burger begrijpt.
- + modalités du droit (comment demander et faire valoir le droit, délai, “Comment faire?”)
  - ⇒ **Liberté d’exercer le droit – vrijheid om van het recht gebruik te maken**
- Het tot de burger brengen van het **juiste** recht + voor de burger meest **optimale** recht.

#### Aanbeveling(en) – Recommandation(s):

- De federale administratie moet op transversale wijze de burger proactief informeren over zijn rechten.  
*L’administration doit informer le citoyen d’une manière proactive sur ses droits.*
- De administratie moet zich bewust zijn dat er burgers zijn die afgehaakt hebben t.a.v. de administratie en die begeleiding nodig hebben om de keuze te maken of zij gebruik willen maken van hun recht(en).  
*L’administration doit être consciente qu’il existe des gens en décrochage vis-à-vis de l’administration qui nécessitent un accompagnement pour prendre la décision de faire valoir leur droit(s).*
- De administratie moet mechanismen ontwikkelen om het publiek te identificeren dat niet in staat is zijn rechten te doen gelden en deze mensen op te vissen.  
*L’administration doit développer des mécanismes pour identifier ce public qui n’est pas en mesure de ne pas faire valoir ses droits et le rattrapper*

## 2. **Communicatie en administratieve vereenvoudiging – Communication et simplification administrative:**

#### Probleemstelling – Problème:

- Doolhof, onduidelijkheid, ontoegankelijkheid – simplification (du jargon) et accessibilité – betrouwbaarheid gegevens. (Niet iedereen is jurist of dokter.)
- Utiliser un langage compréhensible (en se mettant à la place du destinataire).
- Informatie ook op papier zetten, niet alleen mondeling. (bondig & duidelijk)
- Mensen die weten dat er een recht bestaat haken af tijdens het procedure die te lang/moeilijk is (verstaanbaarheid van de procedure).

#### Waarde – Valeur: respect & transparence – respect - transparantie

#### Mogelijke oplossingen – Solutions possibles:

- Niet alleen digitale toegang, ook oriëntering + begeleiding op een specifieke plaats en/of door specifieke persoon.
- Hulp/begeleiding van **ervaringsdeskundige** voor kwetsbare mensen (leeftijd, mobiliteit); un **accompagnant qui empêche la personne de décrocher**.
  - o Avis différents sur qui pourrait être cette personne: quelqu'un du CPAS, de la commune, een extra medewerker, een ervaringsdeskundige, rol van het onderwijs (aanleren van spontane administratieve vaardigheden)?
  - o Verschillende meningen over het nut van zo'n begeleider. Niet te betuttelend optreden (teveel bij de hand nemen, iets mag van de burger verwacht worden).
  - o Faire la différence en fonction du public-cible, prévoir un accompagnement physique personnel pour certains groupes mais pas pour tout le monde (les autres sont suffisamment bien servis par les guichets uniques)!
  - o Welke doelgroep wel, en welke niet? Dans le futur, ne serons-nous pas tous des personnes en décrochage (digital), quid des digibètes?
- **Guichet unique:**
  - o **en face à face** (Espace Wallonie : accompagner la personne dans ses démarches).
    - interlocuteur humain !
  - o **canal virtuel** (sur internet, cfr l'ABC des démarches en Région wallonne).
  - o manquant au niveau fédéral (chaque SPF travaille sur son propre site, pas de vue d'ensemble – approche horizontale manquante)

⇒ **Se mettre à la place du citoyen** qui n'y connaît rien pour construire le site.

⇒ Limite: c'est difficile de standardiser toutes les situations, le système ne peut pas tenir compte de toutes les situations (n° vert).
- **Enig telefoonnummer / Numéro vert**
  - o voor alle beleidsniveaus?
  - o (n° vert, 1700, bestaat niet op federaal vlak).
  - o Moeilijkheid:
    - kan één ambtenaar op de hoogte zijn van alle bevoegdheden;
    - competentie/vorming van de ambtenaren.
- **Centraal aanmeldpunt** waar je terecht kan voor al je rechten.
  - o Randvoorwaarden: opleiding polyvalente mensen, functieomschrijvingen aanpassen. Een fysiek "enig loket" kan aangevuld worden met mobiele informatieteams (vb. De Lijn).
- **Virtuele opvolging van dossierbehandeling.** Le citoyen dispose d'un système informatique l'informant à tout moment de l'état d'avancement de son dossier et du délai de traitement.
- **Favoriser le travail décloisonné**, par projets, en réseau.  
(L'organisation administrative peut être en 'silo' (vertical), mais le message vis-à-vis du citoyen doit être coherent, transversal et comprehensible)
- **Favoriser la mobilité interne des fonctionnaire et renforcer le réseautage**  
(cfr. SPF Bosa: cela existe, mais pas suffisamment accessible à tous). Bevorderen dat er over gans het proces gewerkt wordt, interne mobiliteit van de ambtenaren bevorderen en netwerken.
- **Valorisation.** Ambtenaren die beter of efficiënter werken moeten hiervoor beloond worden (doelstellingen met soort verloning/beloning).  
Wel moeilijk om alle dossiers op dezelfde manier te behandelen, je hebt gemakkelijke en moeilijkere dossiers (aantal dossiers >< kwaliteit van dossiers).

Debat over wat belangrijk(er) is: snelheid, efficiëntie, correcte behandeling van het dossier/recht?

- Wat moet je meten? aantal dossiers of wat je bereikt hebt voor de betrokken persoon?
  - ⇒ Je kan medewerkers met andere middelen dan geld motiveren.
  - ⇒ Motivatie van bestaande medewerkers vermeerderen of meer personeel (niet de oplossing als die niet gemotiveerd zijn).
  
- **Maximale digitalisering** (app van de overheid die je toegang geeft tot alle rechten/informatie).
  - ⇒ Bereikbaarheid + toegankelijkheid – Proximité + Accessibilité (Vb. digitaal loket per gemeente.)
  - ⇒ Carte unique pour obtenir ses droits.
  
- **Interconnectie van de systemen.** Best practices/oplossingen worden automatisch in het systeem opgenomen. Dit schaaft automatisch de kennis bij van de ambtenaren.
  
- **Rol van het onderwijs:** basis aan administratieve kennis aanbrengen.
  
- **Rol van de media** niet te onderschatten: de boodschappen komen niet aan (inspiratie halen bij commerciële sector?)
  
- **Reorganisatie** van federale administratieve diensten (afslanken - hergroeperen) – Réorganisation des services fédéraux administratifs.
  
- **Leesbaarheidstest van documenten**, op papier of digitaal, met burgers en ambtenaren.
  - ⇒ Cfr. Région wallonne: **utiliser des formulaires “intelligents”** qui vont chercher les informations auprès de sources autorisées existantes et sont testés auprès des stakeholders.
  - ⇒ **Favoriser l’intuitif**, le besoin du citoyen et celui de l’administration. (cfr. Région wallonne: La Banque-Carrefour d’échanges de données).
  - ⇒ Randvoorwaarden voor een geïntegreerd systeem: **één enkele informaticadienst voor de gehele administratie.**
  
- **Aparte Minister** (geen staatssecretaris) **voor administratieve vereenvoudiging!** (die met de ombudsmannen en klachtendiensten samenwerkt).  
 Waarom volstaat een administratieve dienst niet om die eenvormige vereenvoudiging erdoor te duwen?
  - ⇒ Randvoorwaarden:
    - administratieve vereenvoudiging ≠ (loutere) digitalisering (‘digital first’)
    - één instelling/verantwoordelijke voor alle aspecten i.v.m. leesbaarheid/vereenvoudiging (vb. Ensemble Wallonie-Bruxelles, Simplifions”).
    - Coordination avec toutes les administrations pour penser dans la même direction.
    - Renforcer le service existant au niveau fédéral!

Aanbeveling(en) – Recommandation(s):

- De administratieve vereenvoudiging moet op niveau van de Kanselarij van de Eerste minister worden georganiseerd.  
*La simplification administrative doit être organisée au niveau de la Chancellerie du Premier Ministre.*
  
- Digitalisering moet administratieve vereenvoudiging omvatten. Loutere digitalisering op zich is geen vereenvoudiging.

*La digitalisation doit inclure la simplification administrative. La digitalisation seule n'est pas une simplification.*

- Op federaal niveau is de uitbouw van een enig loket (virtueel, fysiek en mobiel) een absolute noodzaak.  
*Au niveau fédéral le développement d'un guichet unique (virtuel, physique et mobile) est une nécessité absolue.*

### 3. **Coopération entre agents / service / réseaux – samenwerking tussen ambtenaren / diensten / netwerken:**

Probleemstelling – Problème:

- **Gebrek aan informatie, ook over andere administraties, diensten, bevoegdheidsniveaus – incohérence des compétences.**
- Informatie mag niet variëren naargelang de persoon die het dossier behandelt.
- Une **vision commune**/des objectifs communs doivent être appliqués de la même manière dans toute l'administration.
- Als de ambtenaar je niet kan helpen, moet hij naar de juiste persoon/administratie **doorverwijzen** (klachtendienst) (cela devrait être dans le profil de fonction – **formation continue des agents**). Geen "van het kastje naar de muur" of "paraplu"-toestanden.
- **Samenwerking onderling/netwerken aanmoedigen** (de sociale kaart van jouw omgeving kennen). Kan één ambtenaar alles weten over alles (avis partagés). Quand on transfère vers une autre service, il faut que ce soit le bon service (pas renvoyer à quelqu'un d'autre). Le fonctionnaire doit se renseigner et rappeler la personne qui a une question.
- **Cohérence entre les différents sites internet.**
- **Proximité:**
  - o l'agent du call center (à l'étranger ou non) n'est pas en mesure de répondre en dehors du cas standardisé (pas un fonctionnaire, un agent de call center).
  - o antenne locale de l'administration, lokale ombudsman.

Waarde – Valeur: Ecoute & Serviabilité – Luisteren & Hulpvaardigheid

Mogelijke oplossingen – Solutions possibles:

- **Processus de gestion standardisé connus par tous les fonctionnaires** → tout le monde travaille de la même manière. Nécessité formation des fonctionnaires à ces processus.
- **Bien-être des fonctionnaires:** un fonctionnaire qui se sent bien fera du meilleur boulot (aller voir ailleurs, réseauter, plus de polyvalence). Motivation des fonctionnaires!
- **Moins travailler en silos**, de manière moins verticale. (**décloisonner**)  
Randvoorwaarde:
  - o impulsé par management et porté par agents (mentalité).
  - o fonctionner par projets (dit heeft wel een weerslag op de werklast).

- **Formation continue - Continuë vorming/opleiding** (LLL) van ambtenaren. De regels veranderen constant, op de hoogte blijven, steeds de juiste informatie geven aan de burger. Continuë bijscholing.
- **Formation in situ** (3 jours ensemble plutôt que en partie seul devant son ordinateur) = mieux (plus efficace) que e-learning!
- **De juiste persoon op de juiste plaats met de juiste opleiding .**
- Betere opvolging van de dossiers + controle!

Aanbeveling(en) – Recommandation(s):

- Continue bijscholing van de ambtenaren op alle niveaus, met nadruk op soft skills (o.a. dienstverlening, context van de burger, diversiteit), niet alleen voor zij die in contact staan met het publiek.  
*Formation continue des fonctionnaires à tout niveau, avec l'accent sur les soft skills (e.a. service au public, contexte du citoyen, diversité), pas uniquement pour ceux qui sont en contact avec le public.*
- Voorzien in een systeem van detachering van ambtenaren voor transversale domeinen tussen FOD's die specifieke noden/projecten hebben en dit om de werking van de administratie te verbeteren/vereenvoudigen.  
*Pour des matières transversales développer un système de détachement des fonctionnaires auprès des SPF qui ont des besoins/projets spécifiques dans un but de simplifier et améliorer la cohérence du fonctionnement de l'administration.*

**Questions aux experts/ vragen voor de experts**

- 1: Zijn jullie vertrouwd met het Waalse systeem van guichet unique (contact physique et virtuel) en wat vinden jullie ervan? Waarom hebben jullie het niet?
- 2: Wat denken jullie van een invoering van een federale minister voor administrative vereenvoudiging (of volstaat een aparte dienst die met vereenvoudiging belast is)?
- 3: Des formulaires intelligents: fournir des données une seule fois, authentication, implication des stakeholders. Bestaat dit al, zijn jullie ermee bezig?
4. Quid du respect de la vie privée >< centralisation données/octroi automatique droit, jusqu'ou doit-il aller?
5. Waarom kunnen niet veel meer toepassingen met de e-ID?
6. Moeten de functiebeschrijvingen niet aangepast worden aan polyvalente medewerkers die continu bijgeschoold worden?





## **Synthèse du forum citoyen - groupe de couleur jaune - 22/09/2018**

### Introduction

- Présentations des différents participants (métiers, intérêts, expériences personnelles vécues, visions sociétales...).

### **Identification des problèmes essentiels**

#### 1) RAPPORTS ENTRE LE CITOYEN ET LE FONCTIONNAIRE

**Problème relevé : compression du personnel, en découle :**

##### **1° Tension efficacité versus caractère humain et écoute et empathie.**

Le fonctionnaire humain et efficace oblige à une plus grande mobilisation de moyens. Cette notion renvoie également au type de travail réalisé par le fonctionnaire. On note un changement de mentalités des citoyens et de l'administration dans une société plus "agressive", plus productiviste et individualiste. Difficulté également face au citoyen trop exigeant ou agressif.

##### **2° Absence d'individualisation/personnalisation.**

L'administration néglige l'individu et le caractère spécifique de ses problèmes.

#### 2) Digitalisation excessive ou à coordonner

La généralisation de la digitalisation impose des connaissances spécifiques qui ne sont pas accessibles à **tous** (une attention particulière doit être mise sur les publics vulnérables et peu familiarisés au langage spécifique numérique), déshumanisant les relations humaines et supposant des ressources financières individuelles importantes. Il existe des problèmes informatiques de connexion et d'uniformisation des modèles.

#### 3) Manque de clarté et de communication (ex point 8 du document précédent)

Les informations sont parfois incompréhensibles (manque de lisibilité de l'information) et l'administration pourrait mieux aider les administrés à comprendre les textes. La terminologie utilisée et spécialisée est parfois complexe. Nécessité de vulgariser et d'instaurer une meilleure transmission de l'information. Elle doit circuler en interne dans l'administration mais aussi vers le public. Il faut aussi s'assurer que l'information soit bien comprise du public-cible. L'administration devrait mieux connaître la jurisprudence actualisée et mieux la communiquer.

**Autres problèmes relevés :**

#### 1) Délais variables

L'administration exige des délais stricts des administrés mais elle est moins exigeante avec elle même. L'administration respecte strictement les délais légaux pour des raisons financières, même pour des publics fragilisés.

## 2) Mauvaises informations et erronées

L'administration revient sur son analyse initiale en demandant des documents/informations complémentaires. Le personnel manque parfois de spécialisations ou d'informations. Il existe même un manque d'échanges et de communication en interne. Il existe des agents incompetents ou manquant de formation. Il peut également y avoir des problèmes au niveau du recrutement.

## 3) Identification complexe des services et des agents traitants

L'agent qui traite et qui paye, sont différents. Absence des coordonnées des agents sur les sites internet et également dans les courriers personnels.

## 4) Absence de moyens, de réponses

Les agents répondent plus au téléphone que par mails. Pression du temps et normes de productivité au sein de l'administration.

## 5) Inégalité de traitement et "clientélisme"

L'administration travaille parfois de manière similaire que le secteur privé : les pistons permettent d'outrepasser les règles. La contractualisation des agents peut renforcer les inégalités de traitement et le clientélisme, en raison des pressions éventuelles qui peuvent être subies.

## 6) Absence de coordination des services

L'explosion des services et des compétences peut accentuer la bureaucratisation. L'absence de synergie en interne. Il manque de cadres intermédiaires.

## Valeurs de référence

Efficacité et efficience

Humanisme ou valeurs humaines

Éthique et déontologie du fonctionnaire

Image de marque de l'Etat et image positive de l'Etat

Solidarité et inclusion de tous, surtout des publics fragilisés

Proactivité des services administratifs

Rapidité d'action de l'administration

### **Solutions et recommandations**

#### **RECOMMANDATION TRANSVERSALE : MOYENS SUFFISANTS ET/OU MIEUX REPARTIS.**

##### 1) Formation – gestion des connaissances

#### **Transferts optimisés des connaissances internes.**

Décloisonner les services et en améliorer la communication. Transmission de l'information de la hiérarchie vers la base.

#### **Formation continue, adéquate/ gestion des conflits et de l'agressivité.**

Les fonctionnaires doivent être plus humains via des formations spécifiques et via une meilleure organisation/répartition du travail.

La formation continue doit devenir réellement obligatoire sans bloquer le fonctionnement du service et en prévenant le public.

Les évaluations des fonctionnaires devraient être réellement mises en œuvre dans une optique d'amélioration, de motivation et éventuellement de réorientation.

#### **Changer les méthodes de recrutement**

Prévoir une sélection plus adéquate, basée sur des mises en situation plus concrètes en rapport avec la fonction exercée.

##### 2) Management

Définition des fonctions lourdes. Meilleure répartition des tâches et des dossiers complexes selon les types de dossiers. Il faut engager de nouveaux fonctionnaires et améliorer leurs conditions de travail

au sens large. Enrichissement du travail individuel, éviter la lassitude, stimuler la motivation. Gestion optimale des équipes et management participatif et intégratif. Création d'une culture d'entreprise et cohésion via le teambuilding.

Ouverture d'accueils spécifiques, d'antennes spécialisées en fonction des publics et / ou problématiques via, par exemple, des experts spécialisés (dans les matières), des experts du vécu (pour accompagner les publics vulnérables/fragilisés), renforcement du rôle global de l'accompagnement social dans les démarches, ... Avoir une approche plus proactive vis-à-vis des publics illettrés ou défavorisés ou peu à l'aise avec l'administratif (cf. guichet unique, ...). Développement et évolution de la fonction et des compétences des écrivains publics (afin de pallier notamment la fracture numérique).

### 3) Organisation

Coexistence version numérique et papier - lutte contre la fracture numérique. Les administrés doivent avoir le choix entre les versions informatiques et papier. Simplification des applications informatiques. L'administration et l'enseignement doivent former tous et toutes à l'utilisation des moyens informatiques. Les administrés demandent la réduction significative des coûts liés à l'informatique individuel et la généralisation de cyberspaces publics. L'administration pourrait développer un suivi numérique/papier/oral des dossiers et actions (état des lieux). Accusé de réception "intelligent", générant la création d'un compte « usager » permettant de suivre l'évolution de son dossier. L'administration pourrait se questionner sur l'efficacité des foires aux questions et les boussoles intelligentes et développer une communication plus ludique.

Plus de proactivité versus réactivité.

Transversalité des informations.

Délais adaptés aux différents types de dossiers et définition de délais minimum et maximum - suppression de la notion de "délai raisonnable" et information du citoyen quant à ceux-ci.

Meilleure centralisation des dossiers (dossier "commun individuel" disponible à tous et partage des informations utiles). L'administration doit pouvoir avoir accès à de grosses bases de données centralisées pour éviter la lourdeur des démarches administratives.

Désignation d'un point central unique réorientant vers le bon gestionnaire / service.

Plus de visibilité, plus de communication.

Un panel représentatif de citoyens devrait pouvoir tester les formulaires et les sites informatiques pour les rendre "user friendly".

⇒ **Evaluer l'impact des mesures mises en place et prendre garde aux effets pervers.**

TRAVAUX DU DIMANCHE 23/09
---------------------------

Sur base de post-its définir les 3 thèmes prioritaires.

Problème 1 (en y incluant le point 4).

Problème 2.

Problème 8 (en y incluant éventuellement le 11).

Finalisation => Powerpoint

3 problèmes principaux à présenter

3 recommandations principales à formuler

## ORANJE GROEP

We zijn begonnen met de problemen op te lijsten vanuit de persoonlijke ervaringen van de deelnemers.

### Bereikbaarheid

Een centraal probleem heeft te maken met de bereikbaarheid van de administraties. Zowel in tijd (openingsuren), als fysiek (toegankelijkheid), als wat betreft de kanalen (online, telefoon, papier, face to face).

- Callcenters werken niet goed, de afstand tussen de beller en diegene die de telefoon opneemt is te groot
- Kastje naar de muur, moeilijk om bij de juiste persoon te komen
- Burger te weinig geïnformeerd over de bestaande diensten/ombudsdiensten
- Telefonische onbereikbaarheid van de diensten
- Momenten waarop de administraties bereikbaar zijn, zijn niet voldoende.
- Fysische ontoegankelijkheid (niet face to face meer en infrastructureel voor personen met een beperkte mobiliteit).
- Online ontoegankelijkheid (technische problemen en digitale ongeletterdheid)
- Te veel diensten zijn gecentraliseerd op een plek (bijvoorbeeld enkel in Brussel)
- Gevoel dat geen gevolg wordt gegeven aan de klacht.

De oplossingen die we formuleerden zijn de volgende:

We pleiten voor een centraal aanspreekpunt, zowel telefonisch als online (met trefwoordenregister en chatbox), voor alle echelons (federaal, gewesten, gemeenschappen..) en een opvolgingssysteem (track and trace: waar in het systeem zit mijn vraag? Hoe snel kan ik antwoord verwachten?).

Concrete suggesties zijn bijvoorbeeld een terugbelsysteem en lokale aanspreekpunten voor de federale administraties in gemeenten, flexibelere openingsuren, on tour en zelfs dienstverlening aan huis. Bij steeds

wederkerende problemen moet de dienstverlening worden aangepast aan de noden.

## **Personeel**

Op vlak van personeel zijn er twee categorieën van problemen: een eerste heeft te maken met de bekwaamheid van de medewerkers (vakkennis) en het tweede heeft te maken met het intermenselijke (empathie en sociale vaardigheden).

- De kwaliteit van de dienstverlening is afhankelijk van bij wie men terecht komt (administratie).
- De dienstverlening is niet afgestemd op de doelgroepen /op individu. (niet op maat).
- Te weinig vooraf gedefinieerde beoordelingsmarge voor de ambtenaren wat leidt tot inconsistentie bij het behandelen van dossiers;

Als oplossing is het belangrijk om in te zetten op menselijk kapitaal. We moeten investeren in degelijk opgeleid personeel. De juiste man/vrouw moet op de juiste plek zitten. Er is een verhaal van aanwervingsbeleid, vormingsbeleid (op vlak van kennis en attitude) en retentiebeleid (doorgroeimogelijkheden, jobrotatie, verloningsbeleid... ).

Om hier een antwoord op te bieden stellen we voor om administraties in alle richtingen door te lichten. Er moet feedback kunnen gegeven worden van de werkvloer naar de top (360° feedback).

Door verantwoordelijkheid te geven aan personeel kunnen we hun beroepsfierheid terug geven zodat ze hun job beter kunnen en willen doen.

Ook vinden we het belangrijk om in te zetten op inspirerend leiderschap (hierdoor kan men een grote organisatie veranderen van cultuur).

## **GEBREK AAN TRANSPARANTIE EN ADMINISTRATIEVE COMPLEXITEIT**

Het is vaak niet duidelijk hoe administratieve procedures verlopen en waar in de flow je vraag of melding zit. Vaak blijft je vraag of klacht maandenlang onbeantwoord. Het zou nuttig zijn om termijnen te bepalen binnen dewelke dossiers dienen afgewerkt te zijn.

Wat betreft administratieve complexiteit gaven deelnemers aan dat de procedures en wetgeving niet meer zijn aangepast aan maatschappelijke evoluties. De regelgeving van de verschillende administraties is niet aan elkaar aangepast. Een update is nodig.

Integrale kwaliteitszorg moet er voor zorgen dat procedures en richtlijnen voortdurend geëvalueerd worden op basis van objectieve criteria.

## **COMMUNICATIE**

De communicatie tussen de verschillende overheden moet veel beter. Er is onvoldoende informatieuitwisseling tussen de verschillende diensten. De inhoud moet beter op elkaar worden afgestemd (ook met buitenlandse overheden: grensarbeiders).

Informatie moet actief aangeboden worden. Iemand die bijvoorbeeld recht heeft op een tegemoetkoming moet deze automatisch verkrijgen. Zo kunnen alle burgers genieten van alle voordelen ipv enkel mensen die hun weg vinden in de administratie.

De overheid moet ook positief naar buiten komen met haar werking en realisaties.

Ze moet in haar communicatie naar de burger klare taal gebruiken. En ze moet campagnes opzetten om reclame te maken voor zichzelf en informatie te verspreiden. De communicatie moet via alle media.

## **DOELSTELLING EN BEDRIJFSCULTUUR**

De overheid werkt (intern) niet altijd volgens de visie die ze zelf uitdraagt. De administraties volgen de geest van eigen regels niet.



Beslissingen van de top worden niet getoetst aan de kennis en ervaring van de ambtenaren en doelgroepen. Ambtenaren en doelgroepen worden niet betrokken bij het veranderingproces (geen inclusie).

### **Randvoorwaarden**

Om deze doelstellingen te realiseren zien wij de volgende randvoorwaarden:

Budget: belonen personeel, personeelsbeleid, informaticesysteem, public relations (reclame/informatie)

Openheid: de wil om te willen veranderen, problemen erkennen en definiëren, luisteren, ideeënbus in anonimiteit, op bezoek gaan bij de bureaus

Tijd (maar niet te lang).

Vele kleine stappen maken een groot verschil.

Inzetten op quick wins om mensen gemotiveerd te houden.

De top laten meedraaien op werkvloer en omgekeerd.

Op formulieren plaats laten om de burger toe te laten zaken toe te voegen.

Vereenvoudiging van het staatsbestel (herfederalisering?)

### **Ombudsman**

De ombudsman moet meer doen dan alleen klachtenbehandeling. Waarom kan de burger geen suggesties aanbrengen aan de ombudsman?

Het bestaan en de werking van de verschillende ombudsdiensten is niet of onvoldoende gekend.

# RAPPORT FINAL DU GROUPE VERT

## 1) PERSONNES

### a. Problèmes :

- Les fonctionnaires n'offrent pas toujours un accueil adéquat. Parfois, on a l'impression qu'ils n'aiment pas ce qu'ils font et qu'ils manquent d'empathie.
- Ils n'offrent pas toujours une première information pertinente et ne sont parfois pas assez formés pour répondre aux questions pour aiguiller correctement chaque citoyen.

### b. Solutions :

Les participants proposent les solutions suivantes :

- Une formation obligatoire préalable et continue et qui porte à la fois sur le contenu du travail et sur l'accueil en première ligne de certains publics pour améliorer la compréhension mutuelle, la diplomatie, l'empathie et l'écoute. Ex : formation à la communication non violente.
- Chaque agent doit pouvoir aiguiller les demandeurs au-delà de ses propres compétences. S'il n'a pas tous les éléments pour répondre, l'agent doit pouvoir se renseigner et revenir dans les meilleurs délais vers le citoyen. Engager plus de personnel pour renforcer les équipes, ce qui nécessitera des moyens supplémentaires.
- Mettre l'accent sur le bien-être au travail et la gestion du stress et des conflits, notamment en effectuant une analyse de risques avec les équipes en place et en veillant à l'encadrement psychologique du personnel.
- Mettre en œuvre la [Charte pour une administration à l'écoute des usagers](#) et la faire connaître davantage, en veillant à la mettre à jour.

## 2) COMMUNICATION-ACCES A L'INFORMATION

### a. Problèmes

- **L'accès à l'information** : les citoyens ne connaissent pas toujours l'utilité, le rôle et les compétences des institutions, comment y accéder et comment les contacter. Par exemple, peu de gens connaissent l'existence et a fortiori le rôle du Médiateur fédéral.
- Il en est de même **au niveau des lois**. La communication n'est pas toujours adaptée. Par exemple, la loi est écrite par des spécialistes (juristes, universitaires,...) et est censée toucher des personnes qui n'ont pas les mêmes connaissances.
- **Connaissance** : les citoyens ont l'impression de devoir connaître la réponse à leurs questions avant même de les poser. Peut-être ne sont-ils pas assez informés sur leurs droits par le fonctionnaire qui s'occupe de leur dossier.

### b. Solutions

- L'administration doit traiter les citoyens avec équité et prévoir des publications qui expliquent clairement les droits et les procédures. Il faut les diffuser dans un maximum de lieux publics (écoles, administrations, bibliothèques, CPAS, bureaux de poste,...)

- Ces publications devraient être accessibles non seulement en version électronique mais également en version papier.
- L'information doit également être gratuite : numéro vert et contacts possibles à des horaires étendus.

### 3) SERVICE – INFORMATION

#### a. Problèmes :

Les participants ont relevé une lenteur de l'administration et une lourdeur des procédures, de même que des procédures qui ne sont pas uniformes en fonction du service auquel on s'adresse.

#### b. Solutions

Les participants ont suggéré :

- De favoriser les échanges d'informations pertinentes dans le respect de la protection de la vie privée afin de favoriser l'accès automatique aux droits pour chacun.
- De désigner une personne de contact au sein de chaque administration qui suit ou gère la demande (exemple : Famifed).
- Améliorer l'accessibilité des services de l'administration : créer des antennes mobiles, tenir compte des groupes vulnérables (handicap, personnes touchées par la pauvreté). Créer des permanences au-delà des heures classiques de bureau, soit par téléphone, soit en rendez-vous entre 18h et 19h, comme indiqué dans la [Charte pour une administration à l'écoute des usagers](#).
- Désigner une personne de référence dans chaque administration dont la mission est d'aider et d'accompagner les personnes à remplir une demande. Ex : les permanences pour aider les personnes à remplir leur déclaration à l'Impôt des personnes physiques. Ou encore un helpdesk informatique.
- Garantir une protection des lanceurs d'alerte face aux dysfonctionnements de l'administration.

### 4) STRUCTURE-COMPLEXITE

#### a. Problèmes :

- Du fait de la régionalisation, on augmente les inégalités entre régions. Par exemple, les critères d'octroi de certaines prestations diffèrent d'une région à l'autre.
- Il est aussi difficile de s'y retrouver et d'identifier l'administration compétente.

#### b. Solutions :

- Une simplification de l'administration afin de garantir les droits pour tous.
- L'harmonisation des critères d'un statut dans différents services et secteurs. Par exemple, les critères d'invalidité et de reconnaissance de handicap.

## Groep Bordeaux

**De groep stelt de volgende problemen vast: een snel veranderende wetgeving, de uitvoerbaarheid van de procedures en gedemotiveerde ambtenaren.**

### I.

**De eerste thema's zijn de snel veranderende wetgeving en een gebrek aan een door experts gestuurde langetermijnvisie. Dit leidt tot rechtsonzekerheid en een complexe administratie.**

Problemen en voorbeelden:

- Tijdens de procedure wijzigt de reglementering, waardoor er vertraging optreedt. In sommige gevallen kan de procedure niet gefinaliseerd worden.
- Het is vaak onduidelijk op welk niveau de bevoegdheden zich bevinden. Dit is een gevolg van verschillende staatsvormingen en een gebrek aan continuïteit.
- Er is vaak een probleem met onduidelijke regelgeving, zoals bvb. de douaneregeling bij import.
- De frequente wijzigingen van het beleid op politiek niveau zorgen voor rechtsonzekerheid.

Oplossingen:

- De groep draagt de Senaat naar voren als een reflectiekamer waar de continuïteit en langetermijnvisie wordt gewaarborgd dankzij de vernieuwde samenstelling (captains of industry, politici, experts en burgers). Deze langetermijnvisie is voornamelijk belangrijk voor thema's zoals klimaat, armoede, vergrijzing, gezondheidszorg, ...
- Men stelt voor dat ministers praktijkervaring moeten hebben om de afstand tussen de politici en het hen toegewezen beleidsdomein te verkleinen.
- Ook stelden de burgers samenvallende verkiezingen en langere legislaturen voor als mogelijke oplossing voor de snel veranderende wetgeving.

### II.

**Een tweede probleemthema is de praktische uitvoerbaarheid van de procedures. Ze zijn niet aangepast aan afwijkende en complexe situaties.**

Dit bleek uit volgende voorbeelden:

- DAVO Dienst Alimentatie Vordering (alleenstaande moeder van 14 jarige) eiste betaling van de ex-partner van een burger. DAVO heeft op een periode van 14 jaar slechts 7 jaar kunnen zorgen voor een zeer gedeeltelijke uitbetaling (170 euro per

maand) . Hoewel het systeem op papier de belangen van het kind voorop stelt, blijkt het in de praktijk niet te werken.

- De procedure tot gedwongen opname werkt perfect indien de behandelende arts meewerkt. Echter, werkt die niet mee dan werkt de procedure niet. In dit geval is er ook geen alternatieve procedure voorhanden.

Voor deze tweede themaproblematiek stelden de burgers verschillende oplossingen voor.

- Procedures worden gesimuleerd met behulp van big data en gevalideerd door experts, alsvorens men overgaat tot implementatie.
- Een federale versie naar het voorbeeld van het guichet unique in Wallonië.
- Eenvoudiger en duidelijker taalgebruik.

### III.

**Een derde probleemthema is het gebrek aan opleiding, slechte communicatie, hiërarchische structuren en weinig bottom-up feedback. Dit leidt ertoe dat alle betrokken partijen regelmatig geconfronteerd worden met gedemotiveerde ambtenaren.**

Voorbeelden:

- Een huurcontract registreren vereist 4 kopieën (de burger had 1 exemplaar te weinig bij en mocht geen kopie ter plekke nemen van de ambtenaar).
- Bepaalde diensten bleken gewoon niet of zeer beperkt bereikbaar te zijn voor de burger.
- Vele burgers vertelden verhalen waarin ze van de ene dienst naar de andere dienst werden verwezen, zonder daadwerkelijk te zijn geholpen.
- Een ambtenaar kreeg het verwijt een bepaald deel van haar beroepsinkomsten niet te hebben aangegeven, daar waar die blijkbaar automatisch zouden moeten ingevuld zijn.

De groep stelde een aantal concrete oplossingen voor.

- Een nieuwe filosofie van teamchef naar teamcoach, van hiërarchische teams naar zelfsturende polyvalente teams.
- Een evolutie van een jaarlijkse evaluatie naar een permanent overleg met een teamcoach.
- Het overleg op teamniveau werkt weinig motiverend, de groep pleit voor het invoeren van externe bemiddelaars bij conflictsituaties om feedback op dienstniveau te bekomen.
- Het invoeren van een levenslang leren systeem bij de administratie.

