



## **Etude sur les Maisons de Services Publics en Europe (hors la France)**

### **Volume n°2**

} **Questionnaires nationaux renseignés  
par les experts du réseau EUROPA  
dans les pays relevant du champ de l'étude**

**Janvier - Février 2003**

## **Les Maisons des Services Publics dans les pays de l'Union Européenne**

### **- SOMMAIRE -**

- \_ Questionnaire sur l'Allemagne
- \_ [Questionnaire sur l'Autriche](#)
- \_ [Questionnaire sur la Belgique](#)
- \_ Questionnaire sur le Danemark
- \_ [Questionnaire sur l'Espagne](#)
- \_ [Questionnaire sur la Finlande](#)
- \_ [Questionnaire sur la Grèce](#)
- \_ [Questionnaire sur l'Irlande](#)
- \_ [Questionnaire sur l'Italie](#)
- \_ [Questionnaire sur le Luxembourg](#)
- \_ [Questionnaire sur les Pays-Bas](#)
- \_ [Questionnaire sur le Portugal](#)
- \_ [Questionnaire sur le Royaume-Uni](#)
- \_ [Questionnaire sur la Suède](#)
- \_ [Questionnaire sur la Suisse](#)

## **Les Maisons des Services Publics dans les pays de l'Europe centrale et orientale**

### **- SOMMAIRE -**

- [Questionnaire sur la Bulgarie](#)
- [Questionnaire sur la Hongrie](#)
- [Questionnaire sur la Lettonie](#)
- [Questionnaire sur la Lituanie](#)
- [Questionnaire sur la Pologne](#)
- [Questionnaire sur la Slovaquie](#)
- [Questionnaire sur la Slovénie](#)



**QUESTIONNAIRES NATIONAUX  
DES PAYS DE L'UNION EUROPEENNE**

## Les MSP en Autriche

### 1. Il n'existe pas en Autriche d'institutions s'approchant de près ou de loin des MSP

### 2. Comment apprécier cette situation ?

Elle semble tenir à la conjonction de facteurs de géographie physique et humaine avec les institutions politico-administratives de type fédéral.

L'Autriche a une superficie de 83 859 km<sup>2</sup>, montagneux à 70% ; elle compte 8,2 millions d'habitants, soit une densité de 100 habitants/km<sup>2</sup>.

L'Autriche est un Etat fédéral (*Bund*) composé de 9 Etats (*Länder*). Il n'existe qu'un seul niveau de collectivités locales : 2352 communes (*Gemeinden*), dont 2329 ont moins de 20 000 habitants. Les régimes institutionnels et juridiques des collectivités locales relèvent de la Compétence du land auquel elles appartiennent.

Dotées de compétences obligatoires par le législateur, les communes disposent aussi d'une clause générale de compétence qu'elles exercent dans le cadre du principe de l'autonomie locale posé par la Constitution fédérale.

Leurs principales compétences sont l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la collecte des déchets ménagers, la voirie communales, les installations de loisirs, la protection de l'environnement, la promotion de l'économie locale et du tourisme, l'aide aux personnes âgées.

Du fait du grand nombre de petites communes, celles-ci assurent le plus souvent la gestion directe des services publics de leur compétence. Elles ont le droit d'exploiter des entreprises à mode d'organisation privée selon des principes commerciaux (art. 116-2 de la Constitution) ; elles peuvent aussi créer des entreprises publiques locales, mais à condition qu'existe un intérêt public local qui ne puisse être mieux satisfait par une autre entreprise ; toute création, reprise ou extension d'une entreprise publique locale est soumise à l'approbation du *Land*. En 1998, on recensait 1450 entreprises publiques locales ou assimilées.

Les régies sont les plus nombreuses et relèvent de 2 catégories :

- les *Regiebetrieb*, services de l'administration communale sans autonomie juridique, ni organisation distincte ;
- les *Eigentrieb*, régies non personnalisées, dotées d'autonomie financière et pouvant avoir de compétences variées, comme les transports, la distribution de gaz, d'électricité, etc.

Les transports sont de la responsabilité du *Bund*. Alors qu'en moyenne européenne 14% des transports de marchandises sont effectués par chemin de fer et 72,3% par route, les rapports sont

beaucoup plus équilibrés en Autriche (respectivement 36,2% par rail et 40,9% par route). Les chemins de fer autrichiens ont fait l'objet d'une séparation entre gestion des infrastructures et gestion du réseau par l'entreprise ÖBB, transformée en société anonyme en 1993, avec création d'une autorité de régulation.

Depuis la loi de nationalisation de 1947, justifiée par la nécessité de reconstruire le pays, la production, le transport et la distribution d'électricité était assurée sur un mode fédéraliste par des entreprises publiques du *Bund*, des *Länder* et des communes. Les sociétés provinciales des *Länder* ont été chargées « d'assurer l'approvisionnement général en électricité de chaque province individuelle et, ce faisant, d'approvisionner le réseau dans les zones rurales ». Une loi de 1975 sur la fourniture d'électricité précise que l'exploitation d'un service local de fourniture d'électricité ne peut se faire que moyennant concession accordée par le gouvernement du *Land* concerné ; cette concession oblige de créer et d'exploiter un réseau couvrant la totalité de la zone géographique concernée. Une entreprise est chargée d'assurer la coordination et la planification du réseau pour l'ensemble du pays. Une loi de 1987 a ramené à 51% la participation minimale des pouvoirs régionaux dans le capital des entreprises, ainsi que la participation du *Bund* dans l'entreprise chargée du réseau de transport. En 1994, le secteur électrique comportait 275 sociétés, dont 239 centrales hydroélectriques, 19 centrales thermiques et 16 entreprises de transport et de distribution. La libéralisation du secteur électrique s'est accompagnée dans certains *Länder* d'ouvertures à des capitaux privés ou à des capitaux étrangers. Au stade actuel, ces réformes n'ont pas eu de conséquences sur la présence territoriale des entreprises en charge du secteur électrique.

Les télécommunications et la poste, de la compétence du *Bund*, ont été séparés entre eux et progressivement libéralisés, sans incidence notable jusqu'ici sur la présence postale.

Ainsi, du fait de la forte décentralisation du pouvoir et de l'administration, comme des conséquences jusqu'ici limitées des réformes de libéralisation quant à la territorialisation des services publics, la création d'institutions telles que les MSP n'est jusqu'à présent pas apparue nécessaire. Chaque entreprise de réseau prend en charge elle-même de ses relations avec les citoyens-consommateurs. On peut cependant faire l'hypothèse que la poursuite des mouvements de libéralisation risque de provoquer, dans un pays aussi géographiquement marqué, des polarisations territoriales et/ou sociales, qui peuvent amener des demandes de maintien de présences locales des services publics, quitte à procéder à des synergies ou à des regroupements entre des secteurs jusqu'ici séparés. Certes le nombre élevé de communes de taille assez réduite n'est pas un facteur favorable à cette hypothèse ; mais l'importance et le rôle des *Länder* pourrait plus que compenser ce handicap.

**Study of "One Stop Shops for Public Services**  
(Bureaux providing multiple local services of general interest)  
**in Europe outside France"**

**Questionnaire for investigation**  
by the experts in the various European countries  
covered by the study

**The national context**

**I – The national political and institutional context :** *national system of division of tasks between central administrations, their 'field' or deconcentrated offices, regional and local government authorities and institutional forms of cooperation between local authorities.*

*(Please give your answer in 20 to 25 lines)*

- Policy is developed both at the regional and at the federal government level. Since Belgium is a federal state composed of regions (territorial division) and communities (language and cultural divisions), regional governments are responsible for issues pertaining to welfare and well-being of citizens (infrastructure, education, health, culture), while the federal government remains responsible for policy pertaining to all regions and communities: justice, defence, interior and exterior affairs of the Belgian federal state. Belgium is still in the process of transferring policy responsibilities to the regions and the communities. At the regional level, ministers are responsible for agricultural policy. However, a federal department of agriculture still exists headed by a responsible minister for agriculture.
  
- The principle of municipal autonomy is of prime importance: local administrations are responsible for local public services. An important diversity in one-stop-shop initiatives is the consequence. Local administrations decide by themselves if, and to what extent, multiple local public services are available for citizens.

- In large cities deconcentrated (citizen-near multiple local services) or decentralised services (citizen-near multiple local services, but with additional empowerment of local public services to make policy decisions) are offered. In Antwerp for instance, decentralised services yield so-called ‘districtshuizen’ ('district houses' – a district is a former municipality that is now part of the city of Antwerp) and ‘districtsraden’ ('district councils'). All municipalities, whether small or large (villages versus cities) exercise the so-called ‘medebewind’ ('co-government' of regional and federal government levels through local authorities). This means that local authorities represent regional and federal governments and implement policies issued by regional governments and the federal, Belgian government level.
- The regional (Flemish, Walloon, and Brussels) governments are to a small (but increasing) degree responsible for tax reimbursement. However, their governmental tasks are financed by the federal government level. The regional governments are autonomous to decide how to spend federal financing.

## II – Legal framework governing One Stop Shops : outline of any fundamental legal texts or equivalent local and national practices

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- The principle of municipal autonomy implies that legal steering of local authorities has to remain limited.
- Local public service is encouraged to deploy one-stop-shop facilities through projects, supported to some extent by regional governments.

- So-called ‘woonwinkels’ (‘housing shops’, informing citizens about accommodation issues) are agreed upon by all concerned actors: public housing corporations, local public service, and others. But there does not exist a legal format for any agreement regulating the functioning of the housing shop.

### **III- National historical context in which One Stop Shops were set up :**

- ∅ Objectives sought in the creation of a One Stop Shop : *For example, economic and social goals, industrial strategy, regional development or regional policy...*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- Main motivation for deployment of one-stop-shops is the hardly felt need to offer public services in a client-oriented context, since a ‘divide’ between citizens and the public sector is experienced.
- Deconcentration of public services is appreciated as an instrument to ensure equal opportunities in access for every citizen to public services and to realise both ‘passive’ and ‘active’ administrative transparency. Passive administrative transparency is the right of every citizen to look into policy documents. Active administrative transparency is the public service’s duty to inform citizens of their rights and access to facilities.
- Local one-stop-shops are ideal test cases to gain on-hands experience with administrative and institutional reform at a local level.

**Administrative and institutional simplifications driven by local e-government project and one-stop-shops are clear-cut and easy to describe.**

- Labour shops are intended as a catalyst to facilitate co-operation between different local actors in job placement and training on the one hand and the central, regional (Flemish) actor on the other hand, the VDAB. Labour shops intend to empower and train unemployed originating from lower social strata, who have precarious chances of future employment. The way for unemployed to an effective job has to be shortened considerably by one-stops.
- Finally, one-stop-shops are conceived as marketing and community projects. They have to enhance the international image of Belgium, the regional governments of Flanders, Wallonia, and Brussels, and the municipalities where the one-stop-shops are sited.

∅ Differentiated audiences/clients : *for companies, citizens, territory?*  
*why ?*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- One-stop-shops have to comply with laws: ‘Administrative transparency’ (Belgian federal law, November 12th, 1997), and ‘Processing of personal data’ (Belgian federal law, December 11th, 1992, and modified December 8, 1998). Also, conventions of good practice are issued, but these are, in general, developed by local authorities as needs arise. One-stop-shops in Flanders and Wallonia focus upon different target groups as citizens, companies, non-profit organisations, and other public services. In the seventies of the

twentieth century neighbouring municipalities were integrated. Public services were separated from each other and were located all over cities, towns, and small municipalities, that till recently had only one location where all public services were available. One-stop-shops do try to reintegrate these different services under one roof, in one location.

- Labour shops focus upon unemployed in the municipality. Their search for a job and their paperwork are attended to by the labour shop. Physically challenged people are supported throughout the job search and the following professional life. This is called ‘Job Plan Negotiation’ (in Dutch: ‘Arbeidstrajectbegeleiding or ‘ATB’). Not only unemployed and handicapped citizens are welcome at the labour shop; every citizen with a question concerning work, jobs, or careers is welcome.

### TOPICS TO INVESTIGATE

#### **1°) Names and types of One Stop Shop:** *multiservice, thematic, virtual or cross-border*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

##### Names

- Housing shop: locally organised; they cooperate with municipal services (environment, infrastructure), public housing companies, public private joint ventures, and more.
- Social house: partners are the municipal services (social affairs, service for integration of political refugees, among others) and municipal welfare (OCMW).
- Justice house: staffed by lawyers, offering free legal advice.
- Labour shop: local job placement shops. Approved by the Flemish government on February 25th, 2000. These one-stop-shops do not have a virtual interface; they are face-to-face shops. When VDAB ('Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding' or 'Flemish Service for Job Placement and Training') is involved in the shop, WIS-KISS terminals are available to look for interesting job offers. At this moment, there are some 50 labour shops functioning all over Flanders.
- Health shop: a relatively new initiative, it offers advice in matters of health.

- 'DMA-loket': this is the one-stop-shop of the city of Antwerp (DMA-MANAP). It is the first high-end example of a virtual one-stop-shop that offers integrated services in Belgium, supported by important administrative re-engineering.
- Seneffe (\*): this Walloon municipality boasts an encompassing e-Gov policy on the local level, initiated by European Union funding for the e-Gap project (since 1997, Directorate General DG XIII). Via kiosks and the internet (a web portal) integrated services are provided; transaction with public services is fully operational. This is backed-up by serious administrative reforms to integrate the back-office and make administrative processes more transparent, not only for citizens, but also for public servants.

**Important:** best practice applications such as the Flemish VDAB 'shop' (WIS-KISS, as a national, widespread electronic job vacancy distribution project) and the Walloon 'Téléphone Vert' do not offer local services and therefore do not comply with the definition of one-stop-shop that underpins this questionnaire.

#### Types

- Distinction between deconcentrated and decentralised services. Deconcentration moves public services nearer to the citizen; decentralisation moves services nearer to the citizen too, but decentralisation empowers local public services to make policy decisions.

#### **2°) Composition and legal format of the One Stop Shops : public and private-sector bodies composing or participating in the One Stop Shop**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- The design, development, and implementation of virtual one-stop-shops occur in a PPP or outsourcing context. One-stop-shops are, however, run by the municipal services.
- Agreements between different partners at the start-up of a labour shop include the municipal board, the welfare (OCMW), the PWA, RVA, VDAB, ATB, SIF ('Sociaal Impulsfonds' or 'Social Impulse Fund'), and syndicates as well as employers' organisations.
- Private initiatives integrated in labour shops pertain to trainings and courses for unemployed.
- Labour shops tend to work together to yield as much added value in job placement. There exists, for instance, a structural co-operation between the Flemish municipalities of Genk, As, Opglabbeek, and Zutendaal. The labour shops of Turnhout, Oud-Turnhout, Vosselaar en Beerse co-operate too, not only for job placement. In Flanders, municipalities co-operate in different domains: mobility and traffic, libraries, youth affairs, and police.

#### **3°) Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The services delivered by one-stop-shops in Belgium focus upon the labour market. They support job placement. Traditionally, job placement is carried out by the VDAB (Flemish region), the ORBEM (Brussels capital region) and the FOREM (Walloon Region).

One-stop-shops offering job placement support ('werkwinkels' or 'labour shops') are fully operational in the three regions and functioning in all large towns and cities.

They integrate the VDAB job placement and vocational training services with social support, such as the OCMW ('Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn': 'Public Center for Social Welfare') and the PWA ('Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap': 'Local Labour Agency', dispatching unemployed for maintenance jobs in the municipality).

The VVSG ('Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten' or 'Flemish Association of Towns and Municipalities') participates in labour shops and commits itself to enlarge the scope of activities one-stop-shops organise. As such, these municipal 'labour shops' house different local public services and yield WIS-KISS electronic job placement kiosks.

'Sociale huizen' ('social houses') in every Flemish municipality are part of the Flemish government agreement after the 1999 elections. It has been decided that every municipality in Flanders has to develop a one-stop-shop face-to-face infrastructure that integrates the municipal OCMW with social servicing by the municipal services themselves, for instance the foreigner integration service and the proper social service of the municipality itself.

A file concerning a citizen's need can be fully completed at the desk of the social house, without time-consuming and frustrating consultation of different municipal services to complete a multitude of forms.

Social houses are the most visible initiative to simplify the relationship of citizens with the closest representative of government: the municipality. Pension request and Kindergarten will also be tackled at the social house level.

In the wake of the life cycle or theme approach towards design of virtual web based portals, the Flemish region decided to study the possible embedment of 'gezondheidswinkels' ('health shops') and 'woonwinkels' ('housing shops') in municipal public life.

'Health' and 'living' are daily life themes of concern to every Belgian citizen. Respectively, 'health shops' and 'housing shops' inform citizens about health related issues and all aspects of renting or buying a house. They have a citizen empowering role in socially deprived urban quarters.

Finally, 'justitiehuizen' ('justice shops') give free baseline legal advice to citizens. They are municipal initiatives, but are staffed by lawyers from the 'Orde van Advocaten' (national lawyer guild). They are strongly rooted in the local public services of all major Belgian towns, as well in the Flemish as in the Walloon regions.

Still other, more specific one-stop-shops surface in Belgium; in the Flemish region a 'water shop' delivers citizens, entrepreneurs, and other government agencies all necessary information concerning the consumption of water.

Water is an important product that has to be consumed considering environmental care, since exploitation is costly and too much water is spilled. The 'water shop' can be contacted through a free telephone number; the 'Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten' (VVSG or 'Association of Flemish Towns and Municipalities'), the VZW Dialoog (a non-profit organisation focusing on durable consumption and lifestyle patterns) and the Flemish Government participate in this one-stop-shop, alongside the 'Vlaamse Milieumaatschappij' (VMM, 'Flemish Environmental Corporation'), a government spin-off.

#### **4°) Organisation and management of One Stop Shops**

##### **Ø Personnel :**

α legal position (recruitment, qualifications...),

(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)

- Qualifications: public servants need to show readiness to learn on-the-job and to work in a context where polyvalence is highly evaluated.
- Recruitment: staff is recruited through traditional selection procedures, as in the private sector. However, taking tests to select suitable candidates to fill in the job offer is an rule in the governmental sector in Belgium. Often, tests are administered to pre-select a group of candidates. These test pertain to active knowledge of the job skills in question and intelligence and personality tests.

- Training: several schools and instruction centres organise training for civil servants of all levels. Renown are the UAMS (University of Antwerp Management School) and the 'Instituut voor de Overheid' ('Institute for public service', part of the University of Leuven). At federal and regional governmental level, there are dedicated training centres for civil servants, offering a wide array of trainings.

In labour shops staff of local administrations works side by side with VDAB-staff, OCMW-staff, RVA-staff, and ATB-staff. Specialised job placement training of regular public servants is undertaken by the VVSG. All VDAB-staff has to report to the VDAB-management, if necessary. VDAB coaches and effectively supports the municipal job placement team in matters of work methods and principles, total quality management, and on-the-job-training. RVA-staff in labour shops are responsible for the PWA-service. RVA-staff are detached from the RVA: the 'Rijksdienst voor Arbeidsbemiddeling' ('Service for Labour Negotiation'). ATB-staff supports career planning for disabled people (ATB: 'Arbeidstrajectbegeleiding' or 'Job Plan Negotiation').

*legal position (working condition, hours worked, remuneration...)*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Public administration's one-stop-shops are staffed by men and women from the local public service. Their commitment complies with the 'ambtenarenstatuut', a tight set of regulations that determine the role, the position, the benefits, the rights, and the duties of civil servants. There are some differences between working conditions of civil servants belonging to the federal or the regional level. This is because the Flemish, the Walloon, and the Brussels region can determine working terms specifications for their civil servants, differing from those determining working conditions at the federal level.

Working conditions and remuneration are extensively negotiated and then laid down in a tight set of labour agreements that are followed strictly by the civil servants and the different government levels. At the local level, all civil servants are remunerated according to fixed pay agreements, just as on the regional and federal levels.

The public service hierarchy is underpinned by a strong valorisation of preliminary training (secondary school level, polytechnic school level, university level) and years of duty. Career trajectories are flat; hierarchy, in general, is stringent.

As in the private sector, public service job specifications have to determine the hours worked every week. Civil servants work from Monday to Friday from 9 to 5, some work part-time. They are enrolled in a traditional job pattern. Outsourcing is an accepted practice to gather expertise and skills needed in more technical aspects of one-stop-shops; staff is then recruited on an interim basis.

Labour shops typically house a PWA-staff, VDAB-staff, and OCMW or RVA-staff (or another job placement support organisation, for instance of non-profit nature). For VDAB-staff, working conditions in labour shops are determined through agreement with the municipal authorities and administrations. An agreement is part of the contract for VDAB-staff that is attached to a labour shop of a municipality. This is also the case for RVA-staff.

**Ø Resources provided (offices, furniture, infrastructure, logistics)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- Local administrations decide about housing, offices, furniture, infrastructure, and logistics.
- In several municipalities experiments with physical clustering of services are going on. Public services are clustered according to the presumed logic of the citizen of 'client'. 'Serpentine setting': 'counters' offering services are set up in a serpentine (linear, one behind another)

manner; clients know by numbers which 'counter' offers the next step is completing his file or delivering a part of the requested service.

- ICT infrastructure in municipalities, but also on the federal level, is of quite disparate quantity and quality. This situation puts constraints on the development of virtual, at-a-distance one-stop-shops. The situation is better at the regional level, especially in Flanders, that has an encompassing view of e-government, underpinned by a series of well-considered projects, including one-stop-shops: KMO-loket (for SME's), Vlaamse Infolijn (Flemish public service call-centre and helpdesk), and WIS-KISS-VDAB (a best practice job placement electronic kiosk project). The investment cost in ICT is huge. Not all Belgian municipalities have their own websites and have to outsource website development without stringent quality guarantees nor are there content specifications for municipal websites issued by regional governments. Also, local area networks are still a recent evolution in Belgian city halls.
- One-stop-shops are located in municipal quarters that are frequented on a regular basis by the local population. For one-stop-shops, citizen-oriented services are brought together in one building that is well integrated in the quarter and is known for quite some time by the local population. Historical buildings are given a new life by housing the one-stop-shop. In this way, the acceptance and use of the local one-stop-shop does not pose a barrier too high to cross.
- One-stop-shops are promoted by government media campaigns. In Flanders, for local citizen-driven one-stop-shops housing different municipal services this implies personal invitations to be sent to the local population, and a general, perpetuating policy that promotes open doors and no barriers to visit the one-stop-shop.
- The VDAB databases are at the disposition of local labour shops. All public servants of the municipality need to adhere to procedures and quality norms as issued by the VDAB.

#### **Ø Use and development of Information and Communication Technologies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- A knowledge database system is mandatory when multiple public services are provided. The platform of this knowledge database system can be an intranet or an extranet. Civil servants performing citizen reception duties in the one-stop-shop have the knowledge database system at their disposal and can inform citizens about services and guide them through the administrative processes pertaining to their files or more general questions.
- Labour shops use databases with job offers to good effect; kiosks with job offers are integrated in face-to-face one-stop-shops where VDAB is one of the participating public services: WIS-KISS.
- Encompassing e-government initiatives are well under way on both the federal and regional government levels. However, there are no significant spin-offs that benefit municipal public services. For ICT deployment in one-stop-shops own initiatives of local authorities is both start and finish of all developments.

#### **5º) Financing of One Stop Shops**

##### **Ø Public and/or private finance (how distributed)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- Local one-stop-shops are financed by the municipality itself. For the deployment of labour shops, however, the regional or federal governments do render available funds to launch

specific projects. When the labour job is finally active, however, municipalities are responsible for financing the one-stop-shop, together with the local VDAB and PWA.

- Federal and regional projects profit from governmental funding, this is seldom the case for a local initiative. The one-stop-shop project in the Walloon Seneffe municipality is funded by an EU-project called e-Gap. In Flanders, CIPAL and CEVI develop the ICT infrastructure on the county level, respectively in the Antwerp and Limburg counties and in the Flanders counties. CIPAL and CEGI are both Flemish government's ICT spin-offs, which municipalities participate in. Telepolis is an Antwerp 'service centre' dedicated to the development and expansion of the DMA-MANAP one-stop-shop infrastructure. As such, Telepolis is a CIPAL enterprise.
- There is no significant private funding of one-stop-shop initiatives. Private funding occurs in the framework of research project investigating the added value of one-stop-shop-governing. Governments clearly want private funding not to interfere with public services through one-stop-shop-initiatives. Nevertheless, more technical aspects of one-stop-shop development are outsourced; private partners bring in necessary technical expertise and skills to deal with technological barriers and constraints, for instance when a virtual one-stop-shop website is planned.

#### **Ø Financial optimisation and/or budgetary economies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- There are no strategies or visions regarding the financial optimisation and/or budgetary economies. Also, cost effectiveness was not a priority when setting up multiple public services. Prime motivation was the 'client centred administration'.

### **6°) Principles governing the siting of One Stop Shops**

#### **Ø Criteria : legal or technical criteria, political criteria**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- For the government of the Flemish region, one-stop-shop projects are selected for support according to 'bottom-up' features. Administrative levels (such as municipalities and towns) are empowered to propose dedicated one-stop-shop proposals.
- The one-stop-shop ideally has to flatten out boundaries between different local administrations that administer a town or municipality. Different services have to co-operate in the one-stop-shop.
- **For virtual counters or one-stop-shops, the application of Internet technologies is mandatory. Nevertheless, taking into account the large municipal autonomy, a discussion is raging whether virtual one-stop-shops are ideally situated as near to the citizens as possible (virtual counters at the local – municipal – level) or one-stop-shops can be created that offer centralised services, not only for the federal (Belgian) and regional (Flemish, Walloon, Brussels) regions, but also services at the local level. Is it for example possible to organise virtual one-stop-shops that offer job placement support for a given**

**municipality, for instance the municipality of Wetteren in the ‘provincie’ (county) Oost-Vlaanderen, on a Flemish VDAB-server in Brussels? Otherwise, how virtual is virtual? Or does a need exist to organise one-stop-shops locally, even if they are ‘virtual’, on only a small physical distance from the citizens served?**

- **In the case of labour shops agreements signed and lived up to by different partners are central. There are no other legal criteria.**

**Ø Zones : urban zones, rural zones**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- Mainly deconcentrated or decentralised services are provided in urban zones, mainly in the Flemish region. Recently, more and more attention is given to so-called ‘centrumsteden’ ('centre towns'), not only the large cities. These are towns with an important regional servicing role. One-stop-shops in these medium-sized towns will heighten – or rather: support - the local autonomy and ease the burden laid on public administrations, still strongly centralized and rooted in cities and large towns, the ‘provinciehoofdsteden’ (county capitals) of which there is one for every of the ten Belgian counties.

**Ø If possible : number of One Stop Shops, postal addresses, map with key**

*(The data as well as any maps could be added as an appendix to this document)*

- All in all, at this moment 50 labour shops are active all over Flanders: Kortrijk (1), Ghent (2), Hamme (3), Antwerp (4), Tienen (5), Halle (6), Aalst (7), Ninove (8), Genk (9), Hasselt (10), Turnhout (11), Boom (12), Tongeren (13), Oudenaarde (14), Sint-Niklaas (15), Anderlecht (16), Leuven (17), Zele (18), Oud-Turnhout (19), Beernem (20), Sint-Truiden (21), Zedelgem (22), Oostkamp (23), Menen (24), Vilvoorde (25), Bruges (26), Roeselare (27), Ostend (28), Ypres (29), As (30), Opglabbeek (31), Zutendaal (32), Beerse (33), and Vosselaar (34) all host one or several labour shops. All ‘centre towns’ host their local labour shop(s).

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1°) Are there any evaluations of the One Stop Shops ?**

#### **Ø Statistics on use by clients**

*(These data could be added as an appendix to this document, in the form of tables)*

Since local autonomy is large and one-stop-shop design, development, and implementation are rather need- and effectiveness-driven, no archived statistics on one-stop-shop use by clients are available at this moment.

#### **Ø Satisfaction of users (waiting times, satisfaction with the service provided, capacity to cater for new and emerging needs)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

One-stop-shops at all administrative levels are most effective when they focus upon so-called 'residual questions'. These are questions that require an active inter-administrative co-operation and cannot be answered in a passive way, for instance through standardised information on websites of municipalities. A 'residual question approach' strengthens the user appreciation.

There are virtual no well-documented user satisfaction evaluations of one-stop-shops in Belgium. There is, however, a study ordered by the ABVV ('Algemeen Belgisch Vakverbond', the social-democrat labour syndicate): 'Werkt de lokale werkinkel? Een onderzoek van ABVV-werklozenwerking naar de ervaringen van werklozen in de lokale werkinkel.' This study focuses upon local labour shops and investigated 12 local labour shops or 'werkinkels'. Also, there is a study by the CCOD ('Christelijke Centrale van de Openbare Diensten', 'Christian-Democrat Centre of Public Services').

The studies pinpoint a main flaw in the labour shop concept: there is no legal platform for the local labour shops. This results in a lack of uniformity in tasks undertaken by the one-stop-shop, strengthened by confusion about the different assignments of staff from OCMW, VDAB, ATB, and local public service.

### **2°) Obstacles and problems encountered**

Most if not all barriers to implement one-stop-shops in Belgian public services are a direct or indirect consequence of the complex politic-administrative relationships of/inside the Belgian state.

As a result, e-government is only recently introduced on all government levels underpinned by an all-in strategical e-government vision.

Local autonomy and the search for quick wins with sufficient visibility for all Flemings and Walloons – on a regional and/or federal level, such as a virtual Flemish and Belgian web based government portal – leave one-stop-shops on local government level (municipalities) lagging behind.

Summarising, obstacles and problems occur as listed below.

- Administrative simplification meets a set of obstacles due to the complex politic-administrative relationships of/inside the Belgian federal state structure.
- Added value of virtual one-stop-shops is problematic due to insufficient penetration of internet technology in households.

- Personnel management is an obstacle to transform the public service in Belgium. The management of municipalities was strongly steered by the wish to deliver or to 'offer' information to citizens: the relationship of government with the public was 'offer'-driven. Public servants were recruited to take care of specific assignments in a municipality. Filling in vacancies was a priority in human resources management. The transformation towards a citizen's demand- or need-driven administration will be a critical success factor if one-stop-shops want to spearhead institutional change in Belgium in the first decennium of the 21st century.
- The actual rate of Internet diffusion amongst the Belgian population is too low; therefore, the federal and regional governments have difficulties in setting priorities for virtual one-stop-shops and does not take action towards local authorities to set up one-stop-shops. Since government's first task is the support of general interest and public goods, investment of huge amounts of tax payer's money in virtual one-stop-shops that benefit only a small group of people is not a priority.
- Local municipalities have a large autonomy and do not participate in the design, the development, and the implementation of one-stop-shops on regional or federal level. Local municipalities are, however, supported in a bottom-up approach to organise and run one-stop-shops as local needs require. One stop shop solutions are therefore heterogeneous in nature and in management. Municipal services do not hesitate to realise an own, specific one-stop-shop if needs arise. However, most of these ad hoc one-stop-shops do not comply with the definition of a one-stop-shop as an initiative, albeit local, housing different municipal services in one place. They are the proper initiative of one municipal service, not several. An example is the 'landbouwloket' ('agriculture shop') in the city of Ghent, dealing with typical agricultural issues. It is the sole initiative of the city's service for Economy, Labour, and External Relations.
- The public deficit of the Belgian state imposes serious constraints on possible funding and the support of municipalities to set up one-stop-shops.
- Computational skills are scarce on the Belgian labour market. Salaries in the public sector are not competitive enough to attract competent, high qualified staff to develop virtual one-stop-shops.
- Even if digital signatures are regulated by the law of October 20<sup>th</sup>, 2000, concerning ICT and electronic signatures in judicial matters, the Belgian legal context remains unclear and still constitutes a threshold for local authorities to deploy virtual one-stop-shops.
- The vertical integration through the strong hierarchy of administrations on all government levels in the Belgian federal level hinders the development of one-stop-shops. It hampers the integration of services in one single office.
- Finally, the idea of one-stop-shops is still immature in the eyes of the citizens; trust has to develop that one-stop-shops, both face-to-face and virtual, are aids to come to terms with the gap between administration and citizens.

**Important:** answers on questions are also based on following chapter in an edited book.

Lobet-Maris, C., & van Bastelaet, B. (2001). One-Stop-Government in Belgium. In M. Hagen & H. Kubicek (Eds.) *One-Stop-Government in Europe: Results from 11 national surveys* (pp. 99-137). Bremen, Germany: Universitätsbuchhandlung Bremen.

## Étude sur les "maisons de services publics en Europe hors la France"

### QUESTIONNAIRE A RENSEIGNER

#### I. Le contexte politique et institutionnel national.

L'Espagne est un pays unitaire très décentralisé au niveau régional. Il est divisé en 17 régions ("comunidades autónomas") et les cités autonomes nordafricaines de Ceuta et Melilla.

En janvier 2002 le gouvernement central a transféré aux régions la gestion des compétences en matière de santé et éducation.

Comme résultat, la distribution des dépenses publiques totales a changée de telle sorte que les régions consomment près de la moitié des dépenses publiques totales.

Les régions ont capacité législative dans les matières que la Constitution de 1978 leur attribue. En plus, pendant les 20 dernières années, l'Etat a progressivement transféré des compétences propres en faveur des régions.

Il y a aussi 8.100 communes, dont plus de 85% ont moins de 5.000 habitants. Ce fait a limité extraordinairement le rôle politique et institutionnel des communes dans le système territorial espagnol.

Sans capacité législative, la loi de 1985 leur attribue des compétences secondaires d'un point de vue politique. Dans ce sens on peut dire que l'Espagne est un pays centralisé au niveau communal (14% du dépense public total), bien que semblable aux pays fédéraux si l'on tient compte le poids des régions dans le système politique global.

Le schéma territorial espagnol est complet avec les autres administrations territoriales intermédiaires: les provinces, les îles, les syndicats des communes, les districts métropolitains ou les "comarcas" (administrations infra-provinciales créées par quelques régions).

#### II. Cadres juridiques des maisons de services publics (MSP)

En Espagne, par l'expression "guichet unique", on entend une activité du Ministère des Administrations Publiques que ce dernier impulse afin de simplifier les relations du citoyen avec l'administration.

Cet effort se concrétise par:

- en premier lieu, la facilitation des relations avec les différentes administrations publiques offrant aux habitants des communes l'accès à un système de registres interconnectés qui leur évite de déplacements et des inconvénients pour s'adresser aux grandes administrations territoriales (Etat et régions), ce qui implique une intense coopération et coordination entre les administrations;
- et, en deuxième lieu, par la promotion de l'utilisation d'un système d'information et d'interconnexion de registres qui garantissent la communication des données entre les trois niveaux d'administration.

La "loi de la procédure administrative" de 1958 exigeait que le citoyen se dirige impérativement vers les bureaux de registres des administrations, administrations auxquelles il s'adresse (dans le cas de l'administration de l'Etat il pouvait recourir aussi aux bureaux de registres des préfectures - "gobiernos civiles"-).

A partir de la **"loi 30/1992 du régime juridique des administrations publiques et des procédures administratives communes"**, on prévoit pour, la première fois, la possibilité du

citoyen de présenter ses demandes, ses écrits et ses communications à n'importe quel bureau de registre des différentes administrations publiques.

Maintenant, le citoyen peut présenter les documents qu'il adresse à n'importe quelle administration territoriale (Etat, régions et communes) dans: les bureaux de registres de n'importe quel organe de l'administration de l'Etat ou des régions ou communes qui auraient signée auparavant une convention avec l'administration de l'Etat. Cette possibilité constitue le projet "guichet unique".

Etant donné les possibilités ouvertes par la loi de 1992 et en se basant sur le besoin d'adapter le fonctionnement des administrations publiques aux demandes de modernisation de la société et en particulier en focalisant l'attention sur l'élargissement et le renforcement des droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration, **l'accord du Conseil des Ministres du 23 février 1996** impulse la signature de conventions entre l'administration de l'Etat et les communes avec l'objectif que n'importe quel particulier puisse accéder à elle à travers n'importe quelle localité.

De cette façon, les communes, spécialement celles de taille réduite, sont obligées d'accepter toute communication dans leurs bureaux de registres et de les transmettre à l'administration de l'Etat ; et cette dernière s'engage à garantir une assistance informatique et électronique pour le rendre possible.

Le succès relatif du projet (200 communes avaient signé des conventions une année depuis l'accord du Conseil de Ministres de 1996) justifie le nouveau **accord du Conseil de Ministres du 4 avril 1997** qui propose :

- d'offrir la possibilité à la participation simultanée des régions. Ainsi, on comprend que le projet atteindra une grande efficacité de ses objectifs de service au citoyen si, à travers un seul instrument, les bureaux de registres des communes reçoivent non seulement les documents que le citoyen adresse à l'administration de l'Etat, mais aussi à l'administration régionale;
- de normaliser le processus, dans le but que les trois niveaux d'administration acceptent des critères uniformes quant au fonctionnement du système interconnecté des bureaux de registres;
- de mettre en œuvre les bases du futur système interconnecté en tenant compte des paramètres consensués par les trois administrations afin de éviter tout obstacle à l'essence du projet: que chaque communication du citoyen arrive à destination en temps réel indépendamment d'où elle se présente;
- et en dernier lieu, de promouvoir la création des "guichets uniques entrepénariaux", à caractère thématique et spécialisé.

Donc, l'administration de l'Etat étend aux administrations régionales le projet "guichet unique" à partir de l'accord du Conseil de Ministres de 1997, en signant avec quelques régions des "conventions-cadres" auxquelles peuvent adhérer les communes de la région signataire. Moyennant cette adhésion, ces communes restent habilitées à être destinataires de n'importe quel type de communication adressé tant à l'administration de l'Etat comme à l'administration de la région, participant au même temps dans le système interconnecté des registres.

Jusqu'à maintenant 10 conventions ont été signées entre l'administration de l'Etat et les régions auxquelles ont adhéré 1137 autres communes qui sont dans leur périmètres territoriaux :

Castille et Léon:	12 mai 1997		
Catalogne	17 mai 1997		
C. Valencienne:	20 mai 1997		
Madrid:	21 mai 1997		
Estrémadure:	10 juin 1997		
		Galice:	<b>21 juin 1997</b>
Îles Canaries:	10 juin 1997		
Castille-La Manche:	8 juillet 1998		
Baléares:	21 juillet 1998		

Murcie: 7 novembre 1998  
Asturias: 2002?

### **III. Contexte historique national de la construction des MSP**

#### **Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP:**

L'objectif essentiel de la mise en place d'une MSP est **le rapprochement de l'administration au citoyen** (dans un contexte où plus de 60% ont moins de 1.000 habitants).

Les principes fondamentaux du projet "guichet unique", une fois reconnu que l'efficacité des activités d'amélioration de la qualité des services publics dépend, en grande partie, de la participation et de l'implication des autres administrations, sont:

- la transparence de l'activité administrative;
- la coopération et la coordination entre les différentes administrations en développant une culture de collaboration;
- et la promotion des nouvelles technologies de l'information dans les activités des administrations publiques.

#### **Cibles différencierées:**

- En ce qui concerne le guichet unique "traditionnel", éviter les problèmes de déplacement des habitants du milieu rural, en favorisant l'articulation des territoires et la communication entre les trois niveaux d'administration et moyennant la transmission des documents des citoyens en temps réel à l'administration finale.
- En ce qui concerne les "guichets uniques entrepenariaux" (VUE) (créés à partir l'accord de 1997), fournir un seul lieu de contact avec le citoyen pour la création d'entreprises.

#### **1º) Dénomination et typologie des MSP rencontrées:**

Il y a deux types de "guichets uniques":

- Le guichet unique qui pourrait être nommé "traditionnel" (VU), à caractère polyvalent et chargé de l'initiation des procédés administratifs à destination de n'importe quel organe des administrations publiques (environ 1.300),
- Le guichet unique "entrepenarial" (VUE), chargé de commercer et de finaliser le processus de création d'entreprises, à caractère thématique (15 guichets). Il est prévu la mise en place d'autres guichets - 5 en 2002 - de telle manière qu'il y ait 1 guichet au moins par région.

## **2º) Composition et forme juridique des MSP:**

Il n'y a pas une forme juridique particulière, ce qui pose d'ailleurs des problèmes.

Il s'agit de partenariats avec la participation :

- dans le cas des guichet "traditionnels" des trois niveaux d'administration;
- dans le cas des guichets "entrepénariaux", des trois niveaux d'administration et de la chambre de commerce.

## **3º) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP:**

En plus d'assistance technique et de l'**initiation** des procédures administratives (ou de l'**initiation** et de la **finalisation** dans le cas des guichets entrepenariaux), les services facilités sont:

- a) bureaux de registres: données des organes administratifs où les écrits peuvent être présentés aux différentes administrations.
- b) Organismes et autorités: structures organiques et fonctions, guides des organismes et des autorités, localisation des personnes et des installations, etc.
- c) Procédés et dossiers administratifs: guide de procédures, prestations et services d'attention au citoyen, documents administratifs, etc.
- d) Aides et subventions: guide, avis de concours et programme des aides publiques, primes et subventions.
- e) Dans le cas particulier des VUE: information et conseil intégral et systématique pour la création des entreprises.

## **4º) Organisation et fonctionnement des MSP**

**Le personnel:**

**Situation juridique:**

**En ce qui concerne les guichet traditionnels, le personnel est le même personnel qui travaille au bureau de registre des communes, sans aucune modification de leurs conditions de travail ou statut.**

Par rapport aux guichets entrepenariaux, chaque administration recrute son personnel indépendamment, bien que les travailleurs doivent appartenir aux corps de groupes A, B ou C (en Espagne tous les corps appartiennent à un des 5 groupes en correspondance avec les exigences éducatives d'accès)

En tous cas, ils doivent être techniquement qualifiés pour la création d'entreprises.

La sélection finale des travailleurs est un sujet de négociation et de consensus. Le personnel dépend de son administration d'origine. En plus, il y a un "coordinateur" ("orientador") du guichet en provenance de l'administration de l'Etat et recrutée par elle.

Le nombre total de travailleurs de chaque guichet est de 4, un représentant de chaque administration ainsi qu'un coordinateur (dans les populations les plus petites); et de 21 dans le cas du guichet à Madrid (8 représentant de l'administration de l'Etat, 3 de la région, 3 de la commune, et 7 coordinateurs).

### **Régime juridique:**

La rémunération est déterminée par l'administration d'origine de chaque travailleur (l'administration de l'Etat en particulier a décidé de payer un complément spécial à ses employés présents aux guichets).

L'horaire est de 9h00 jusqu'à 14 h00, 5 jours par semaine.

### **Les moyens mis à disposition:**

Dans le cas des guichets traditionnelles, les locaux sont les bureaux de registres des communes.

Par rapport aux guichets entrepenariaux, il y a des biens immobiliers différenciés de chaque administration participante.

Il faut mentionner aussi l'infrastructure informatique nécessaire pour interconnecter les administrations concernées.

### **L'utilisation et la valorisation des technologies de l'information et de la communication:**

En ce qui concerne les guichets traditionnels, on utilise un système d'interconnexion des bureaux des registres entre les trois niveaux d'administration.

Dans le cas des guichets entrepenariaux, il y a une tâche préalable qui consiste à la création d'une "bibliothèque de formalités" pour la création d'une entreprise (il faut faire environ 20 formalités qui mobilisent les trois niveaux d'administration pour qu'un citoyen puisse créer son entreprise). Cette "bibliothèque" virtuelle contient toute l'information complète de gestion des dossiers pour la création des entreprises.

Il est prévu, en septembre 2002, l'ouverture d'un web qui complète le travail des offices physiques. Ce web contiendra un simulateur (qui donnera conseil sur la forme juridique la plus adéquate aux caractéristiques de l'entreprise) et une "agenda de formalités" (qui indique systématiquement les formalités à suivre).

### **5º) Financement des MSP:**

#### **Financement public et /ou privé.**

Le financement est toujours public.

**Guichets traditionnels:** il n'y a pas un système de financement prédéterminé. Ça dépend de la volonté et les capacités des participants (non toutes les communes ont la même situation financière). Le système est négocié entre l'administration de l'Etat (représentée par le Ministère des Administrations Publiques et le Ministère de la Science et la Technologie), la région et la commune.

**Guichets entrepenariaux:** Il y a un étude du budget initial, qui est négocié entre les participant. Une fois ce budget initial est accepté, les dépenses de fonctionnement sont partagés au 25% (Etat, région, commune et chambre de commerce).

### **Optimisation financière et écomie budgétaire:**

Le but de la mise en place des guichets n'est pas économique. Néanmoins il y a un bénéfice social évident, difficilement mesurable, dérivé de l'accélération des processus de création des petites et moyennes entreprises.

### **6º) Principes d'implantation des MSP:**

#### **Critères:**

Il n'y a pas des critères d'implantation des MSP. Le processs d'implantation commence de l'initiative des communes et des régions. Seulement il y a une condition d'implantation: que les conseils communaux fournissent du personnel consacré au service 5 journées par semaine.

#### **Zonage:**

Guichet unique traditionnel (VU): La majorité des communes où on a implanté des MSP sont petites communes rurales (60%), bien qu'il y a aussi des grandes et moyennes communes ou des conseils généraux ("diputaciones provinciales") qui ont signés des conventions bilatérales avec l'Etat ou s'ont adhéré au conventions-cadres signés par leurs régions.

Guichet unique entrepenarial (VUE): MSP urbaines.

#### **Nombre de MSP et cartes:**

Guichet unique traditionnel (VU): Jusqu'à aujourd'hui, il y a 1.364 MSP (227 correspondantes aux conventions bilatérales commune-Etat, plus 1.137 correspondantes aux communes qui s'ont adhérés aux conventions-cadres signées par leurs régions). Voir carte.

Guichet unique entrepenarial (VUE): Jusqu'aujourd'hui il y a 15 MSP (voir fichier VUE):

- Valladolid, ouverte en mai 1999
- Palma de Mallorca, novembre 1999
- Santa Cruz de Tenerife, décembre 1999
- Las Palmas de Gran Canaria, décembre 1999
- Madrid, février 2000
- Getafe, février 2000
- Burgos, septembre 2000
- Murcie, octobre 2000
- Oviedo, octobre 2000
- Zamora, juillet 2001
- Navarre, septembre 2001
- Segovia, novembre 2001
- Seville, décembre 2001
- Valence, décembre 2001
- Tolède, février 2002

Information électronique: [ventanilla.unica@map.es](mailto:ventanilla.unica@map.es)

*Bilan et appréciations*

**1º) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP**

**Statistiques de fréquentation**

**SATISFACTION DES UTILISATEURS**

Il n'existe pas un processus d'évaluation régulier de l'implantation des MSP (il est prévu prochainement la réalisation d'une évaluation). Néanmoins, il y a quelques données d'intérêt relatifs sur les VUE (voir fichier VUE):

Ces chiffres se réfèrent à la période de fonctionnement des VUE:

Nombre d'entreprises créées par les VUE: 6.253  
Nombre d'entreprises en création: 2.292

∅ Formes juridiques des entreprises:

Entrepeneurs individuels:	68,18%
Sociétés commerciales:	25,32%
Communautés de biens:	6,11%
Coopératives:	0,39%

∅ Entrepeneur:

Homme:	60,40%
Femme:	39,60%

**2º) Obstacles et problèmes rencontrés:**

Les principaux obstacles d'implantation des MSP sont de trois types:

- **Technologiques:** dérivés de la difficulté de compatibiliser des systèmes d'information différents ;
- **Politiques:** il y a parfois des réticences politiques pour signer des accords avec le gouvernement central quand les partis politiques sont différents.
- **Bureaucratiques:** il y a des résistances spécialement pour la part des managers communaux parce que la création des MSP peut impliquer une perte de pouvoir et de contrôle des procédures administratives qu'ils dirigeaient avant.

## **Study of “One Stop Shops for Public Services in Europe outside France”**

### **The case of Finland – Citizen Services**

#### **I The national political and institutional context**

Finland is a constitutional republic and a unitary state divided regionally into 6 provinces of which one is Åland island, which has autonomy. The layers of the administrative machinery are central, regional and local administrations. The local level is mainly organised into autonomous municipal administration, which has self-government and own elections and taxation.

During the last decades, Finland has developed into modern welfare state. The Finnish public sector approximated OECD average in number of public employees and government expenditure before the heavy economic depression, which started at the beginning of the 1990's. At the last half of the 1990's the economy has recovered and NPM-type reforms of public sector has had positive impact in developing productivity of Finnish public administration.

The regional level of administration have traditionally been organised by state provincial administration but at the beginning the 1990's the number and tasks of provinces were decreased and at the same time the new county administration (number of these units is 19) directed by municipalities was founded to take care the regional development tasks. At the same time three ministerial sectors: Ministry of Trade and Industry, Ministry of Labour and Ministry of Agriculture and Forest unified their regional units into 15 Employment and Economic Development Centres. These two new regional organisations co-operate especially in structural development of the regions; the former from direction of the municipal administration and latter from the direction of the state administration.

The role of municipal administration, which has a wide self-government, is crucial in the Finnish public sector. The about 450 municipals provide most of the public services given for the citizens. Almost all social services, such as assistance to the poor and sick, children's care, services to elderly people and the handicapped, have been provided by the municipals. The health care and the schools, both normal and vocational belong almost totally into the jurisdiction of the municipalities. Over two thirds of public sector personnel is managed by the municipal administration. After the war times, the municipal sector has also grown faster than state administration. The role the municipalities in public service delivery is thus critical

The State Insurance Institution (SII) is a traditional service delivery organisation in the Finnish state administration, which is responsible for a wide scope of different kind social benefits. It is in fact the Finnish Social Security Agency, which also has a special status and position to be subordinate to the Parliament. This special status gives to it a quite independent role outside normal state administration.

The main role to deliver welfare services belongs in Finland to the highly independent municipal administration. On that basis we can consider the municipalities as one kind of One Stop Shops in delivering public services. The role of municipal offices varies much and in fact in many municipalities various services can be offered in different offices inside the municipality administration. In the small municipalities joint delivery offices are, however, quite common.

SII can also be described as a candidate to be a Finnish example of the One Stop Shop model but also in that case the delivery model adopted has not been planned only following the idea of joint services. On the other hand the wide scope of various social and health care benefits and compensation as well

pensions and financial aid to students together means wide service scope, which has features of One Stop Shop model capable to serve citizens in many various cases in same offices.

The clearest Finnish example of the One Stop Shop is, however, the Citizen Service model (Yhteispalvelumalli), which was introduced at the beginning of the 1990's as a part of reform activities in developing and strengthening service-orientation at the Finnish public administration. Citizen Services model is a way organise various services provided by the municipalities and other public service producers jointly in the same office. The main idea of the Citizen Services model is horizontal co-operation between various public service delivery organisations in giving various services in same common offices.

## **II Legal framework governing One Stop Shops**

**The Finnish Citizen Services model is legally based on the Act on the Organisation of Customer Services of the of the Public Administration in Joint Service Units, which entered into force in 1993. The Act lays down provisions on the authorisation of another authority, parties to the Citizen Services Agreement, cooperation and duties of the joint actors. The Citizen Services Agreement is a written document, which specifies the operational conditions for performing duties by the contracting partners in joint activities. The Government resolution of 26 April 2001 of Citizen Services defines the principles of developing this model.**

## **III National historical context in which One Stop Shop were set up**

As mentioned above the development idea of Citizen Services was created as a part of public service-orientation at the end the 1980's. At the beginning the main role of developing this idea further on was adopted in the Department of Public Management in the Ministry of Finance, which is the Finnish system responsible for general administrative reform activities. Later on the responsible has moved to the Ministry of Interior and to the Finnish Association of Municipalities, which is a common national co-operation organisation of all 450 municipalities.

Objectives sought in the creation of a One Stop Shop

The key development aims in developing the Finnish public administration has during latest decades been to improve quality of public services and increase profitability and productivity of public services. The Citizen Services model has been one tool to reach these aims. Extending Citizen Services to an even larger number of municipalities is also a method of ensuring the adequate availability and satisfactory quality of public services in the areas which have low population density which typical in many areas of Northern and Eastern Finland. Services provided in the same service point are also a competitive alternative in delivering public services, which improves customer service and the image of the municipalities, raises efficiency and reduces costs.

Different audiences

The main idea of Citizen Service is to provide different kind of public services in the same service point. This mean that the selection of services available in Citizen Services offices depends on those actors taking part into activities of this specific office (see later on in paragraph 3 the list actors and their attendance).This means that there is not any segmentation of the customers who use the services of joint actors.

## **TOPICS TO INVESTIGATE**

### **1. Names and types of One Stop Shop**

**In this specific Finnish model of One Stop Shop there is only one solution, which is called Citizen Services and those joint service points Citizen Services Offices. These Citizen Services Offices has their own logo, the “paper clip sign”. The logo informs people of Citizen Services, the existence of a Citizen Services available at the office. It does not, however, replace the logos involved actors but brings them all together.**

### **2. Compensation and legal format of the One Stop Shop**

**The arrangements of joint services in the Citizen Service model has legally based on agreement (the Citizen Services Agreement) done between the joint actors. This agreement is voluntary.**

### **3. Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shop**

The scope of tasks and services delivered by the Citizen Service Office depends of the actors taking part into joint activities. At present, the actors involved in Citizen Services most often are: Municipalities, SII, Employment offices, Police, Administrative courts of cities, Tax offices, Finnish Road Administration, National Land Survey, Parishes, and some Private services as services of Post services, insurance services etc. Private services have, however, been a marginal part of the services of the joint offices.

Citizen's Offices can provide the following services:

- distribution and reception of applications and other forms of the State and municipalities and the SII, and advising in filling these forms
- consultation related to taxes and changes in tax certificates
- information and consultation services of the labour administration,
- licence services of the police.

In January 2003 there are 183 Citizen Services Offices in Finland (see map). These offices are located in 161/450 municipalities. The number of personnel in these offices is 309 (the title of employee is a service secretary). The actors listed above have taken part in joint activities in following ways:

- Municipalities in 132 offices
- Police in 140 offices
- SII in 121 offices
- Employment offices in 103 offices
- Tax offices in 89 offices
- Administrative courts of cities in 78 offices

- Finnish Road Administration in 9 offices
- National Land Survey in 11 offices
- Post in 8 offices
- Parishes in 12 offices, and other public and private service-producers in 64 offices.

#### **4. Organisation and management of One Stop Shop**

##### **Personnel**

**The legal position of the personnel of the Citizen Services Offices is bound to the personnel and legal system of the actor organisations, as well the recruitment and qualification system concerning service personnel of the joint offices. The Civil Services Offices has not independent personnel policies.**

##### **Resources provided (offices, furniture, working hours and remuneration)**

All these aspects have been negotiated in the Citizen Services Agreement, which give quite flexible possibilities to organise working hours more suitable for customers than normal working hours (8-16) used normally in the state and municipality offices. As a special case we can mention a mobile services organised using a service bus, which moves around in the regions of Lapland with very low density of population.

#### **Use and development of Information and Communication Technologies**

The citizen Service Offices have quite good technological equipment. In these offices citizen can obtain services using IT technology. There are in those offices together 111 public access internet terminals and 19 other terminals. The secretaries for citizen services assist in using these terminals. Of instance the customer can get information of open vacancies in Employment offices and other electronic public services (portal suomi.fi) in Citizen Services Offices.

#### **5. Financing of One Stop Shops**

##### **Public/private finance**

**As mentioned above the legal and budgetary responsibilities concerning Citizen Services Offices are regulated by voluntary agreements between**

joint actors. This means in practice that every actor are financing by themselves their own personnel expenditures but other expenditures are divided by this agreement. This also means that financing is mainly public but if some private actor is taking part, this organisation is sharing expenditures according to the joint agreement.

### **Financial optimisation or/ and budgetary economies**

According the agreement model adopted in these join activities, all actors are taking independently responsibility of their expenditures, normally in their budgets.

#### **6. Principles governing the siting of One Stop Shops**

##### **Siting criteria**

Again according to the joint agreement model used in organising Citizen Services Offices, the siting criteria have been mainly technical. An agreement organising of a new office has been possible if potential actor organisation can find mutual consensus of the need and location of the new office. There have not been any political or legal criteria in use in that connection.

##### **Zones**

In the Finnish model there have been Citizen Services Offices both in urban and rural regions. A basic idea of Citizen Services model includes these both regions as suitable locations to the offices; in urban areas because of developing public services, in rural areas mostly to maintain public activities in regions of low population density.

## **Outcomes and Evaluation**

### **1. Are there any evaluations of the One Stop Shop**

There is one evaluation report made in the university of Lapland and financed by the Ministries Finance and Interior and the Finnish Association of Municipalities. I shall send its summary as an appendix as well a map concerning locations of Citizen Services Offices. (I probably need your postal address to do that)

As some key results of this evaluation report we can see that economic and efficiency targets of this model has not implemented very well. On the other hand the customer feedback is exceptional positive as well feedback from the personnel of the joint offices.

## **Statistics on use by clients**

**Unfortunately there is no data available on use of joint offices by clients.**

### **2. Obstacles and problems encountered**

These questions have been tackled in the evaluation report. As a summary we can see that feedback from clients has been good. The central administration has also supported mainly this kind of development. The problem seems to be at regional and local offices of the joint actors, which has been partly suspicious. This model has now been used almost ten years and the practical experiences shows that joint activities can be organised using the joint agreement model but a wider use of this kind of model seems to claim a more comprehensive legal basis. The preparatory work to develop the legal basis of the joint service activities is going on in the Ministry of Interior.

**Etude sur les « Maisons de Services Publics**  
(Services d'intérêt général polyvalents de proximité)  
**en Europe hors la France »**

**Questionnaire à renseigner**  
par les experts des différents pays européens  
entrants dans le champ de l'étude

**Le contexte national**

**I – Le contexte politique et institutionnel national :** *configuration nationale de la répartition des compétences entre les administrations centrales, leurs niveaux déconcentrés, les collectivités territoriales et les formes de coopération inter-collectivités.*

*(Formulez votre réponse en 20 à 25 lignes)*

La Grèce est un Etat unitaire dans lequel le principal pouvoir législatif est aux mains des organes administratifs centraux qui jouissent de pouvoir décisionnels de nature générale pour les questions concernant l'Etat dans son ensemble. La décentralisation est prévue dans la Constitution : par voie de conséquence, les unités administratives de l'Etat opèrent dans les régions et sont investies de pouvoir décisionnels pour les questions qui touchent à leur territoire géographique. Ces unités n'ont pas de statut juridique distinct, de même qu'elles ne sont pas auto-administrées puisque elles constituent encore des organes appartenant à l'appareil administratif de l'Etat unitaire. On peut donc dire que cette structure est un système administratif décentralisé (déconcentré). Le concept d'autonomie locale est toutefois défini dans la constitution, qui précise la fonction des municipalités auto-administrées, qui constituent une entité juridique distincte par rapport à l'Etat et sont également compétentes pour les affaires locales, formant ainsi un système politique décentralisé (déconcentré). Les dispositions de la Constitution hellénique de 1975-1986 accordent la même autorité aux principes de la déconcentration et de l'autonomie, qui sont nécessaires pour accroître l'efficience administrative et permettre un développement régional réussi. Il y a donc une nette distinction entre les matières concernant les activités de l'administration régionale et celles concernant les autorités locales auto-administrées.

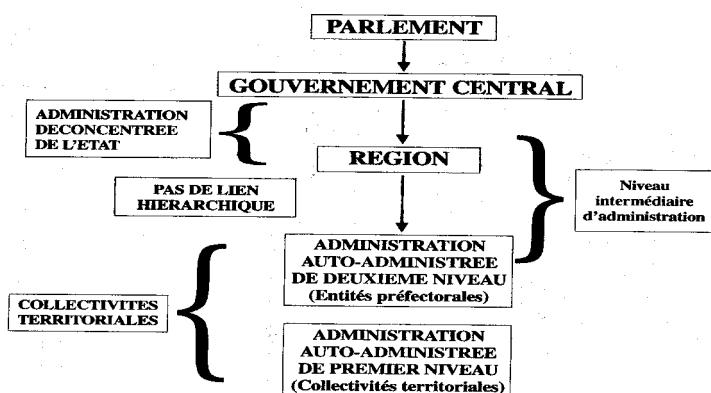
**Historiquement, le principe de déconcentration était appliqué au niveau de la préfecture, étant donné le rôle des préfectures de l'Etat en tant qu'administrations de l'Etat.** Avant l'établissement des autorités de deuxième niveau (entités préfectorales auto-administrées) le préfet était l'organe régional de la déconcentration du premier niveau. Toutefois, le besoin d'instituer des agences déconcentrées à plus grande échelle que la préfecture se fit rapidement ressentir pour des raisons d'une part de programmation et de planification uniformes du développement régional et d'autre part de la mise en œuvre efficace des programmes communautaires, ce qui nécessitait la création de service déconcentrés à une échelle supérieure que celle de la préfecture. Ainsi, les années '90 ont été riches en réformes administratives en Grèce: établissement des entités préfectorales auto-administrées qui ont remplacé les anciennes préfectures (*nomois*), organes déconcentrés de l'Etat (loi 2218/94), restructuration complète du système de déconcentration de l'Etat en faisant de la région une "unité intégrée et décentralisée de l'administration de l'Etat" (loi 2503/97), autrement dit transformant la région en un organe administratif capable d'assumer le triple rôle de planification, programmation et coordination du développement régional dans le cadre de la planification nationale. Dans ce contexte, la réforme la plus significative pour le développement local, est celle effectuée en 1997 (loi 2539/1997) concernant le regroupement (fusion obligatoire) des anciennes communes de petite taille en municipalités "viables", aptes à répondre aux exigences nouvelles de programmation du développement. 5775 collectivités locales de 1er degré ont été unifiées en 1033 municipalités.

Par ailleurs, pour favoriser la coopération intermunicipale et la contractualisation entre Etat et collectivités locales en vue du développement des politiques focalisant sur l'espace rural du pays, la loi 2946/2001 est vise à renforcer la coopération intermunicipale au sein des « pays » délimités en fonction des caractéristiques géographiques (sociales, économiques, environnementales, culturelles etc) communes, afin qu'elles puissent porter efficacement des projets solidaires. Selon la possibilité accordée par la revision constitutionnelle aux collectivités locales de 1er degré de former des syndicats volontaires ou obligatoires, la loi prévoit la

création des coopérations intermunicipales (une sorte de syndicats ou d'alliances municipales) sous la dénomination de « *sympoliteiai* », personnes morales de droit public où sont représentés tous les organes élus des conseils municipaux, d'une durée de huit ans qui peut toutefois être allongée selon les besoins concrets des populations concernées.

## Structure administrative hellénique

*Figure 1: Diagramme de la structure administrative hellénique*



## II - Cadres juridiques des maisons de services publics (MSP) : *énoncé des textes fondateurs ou des pratiques nationales et locales*

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

Les « Centres au service des citoyens » ont été prévus par la loi 3013/2002 qui définit leurs statut juridique, leurs structure et leurs fonctionnement. Chaque fois qu'un centre est établi, une décision ministérielle est issue visant à définir son statut juridique et la mode de son fonctionnement.

**Pourtant, l'idée et la planification des « Centres au service du citoyen » ont été antérieures de ladite loi, dans le cadre de la réforme administrative récente et le Programme de réforme appelé « Politeia ». D'autre part l'ensemble des mesures et des actions relatives aux Centres sont incluses dans la « Société de l'Information », programme co-financé par la Commission Européenne.**

### **III- Contexte historique national de la construction des MSP :**

Ø Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP : *Enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension « aménagement du territoire »*

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

Le développement de services publics polyvalents de proximité par l'Etat Hellénique, s'inscrit dans un processus lent qui a commencé en 1997. Nous pourrions distinguer deux périodes de développement des formes des services de proximité : La période 1997-1999, pendant laquelle ce processus fut le résultat de préoccupations et des initiatives plutôt spontanées, même si la conception centrale dérivait d'un Ministère ayant des fonctions importantes de coordination dans le secteur public, le Ministère de l'Intérieur, de l'Administration Publique et de la Décentralisation et la période 1999 jusqu'aujourd'hui (2002) durant laquelle la politique concernant la création des MSP en Grèce apparaît plus cohérente et plus intégrée par rapport tant à la politique visant au développement de la Société de l'Information qu' aux politiques tant de réforme de l'administration publique que de l'aménagement du territoire.

A partir de 1999, le développement des services publics polyvalents de proximité donne lieu à une réflexion plus constante, motivée par des préoccupations de qualité du service rendu au public, d'efficacité de l'administration publique et d'aménagement du territoire : dans le cadre d'un programmes d'implantation et de mise en réseau des services de proximité concernant l'ensemble des municipalités du pays (1033 municipalités), ont été mis en place d'une part des programmes localisés dans les îles confrontées aux problèmes de désertification et d'isolement et d'autre part des programmes de création de maisons de services publics dans les quartiers ville centrales ( Athènes, Pirée, Peristeri, Amaroussion, Thessalonique, Herakleion etc ).

A. En ce qui concerne la première vague des développements introductifs à la politique des MSP, elle est liée soit à la création des services de proximité du type « one stop shop » ou « one step service » dans certaines préfectures, soit à la création des « centres d'information téléphonique » (call centers) du citoyen d'envergure nationale. Ces développements ont pris des formes variées, parmi lesquelles on peut citer :

1. les services du type " one stop shop" dans 5 préfectures focalisant sur un ou plusieurs domaines caractéristiques d'action administrative par préfecture en fonction du caractère productif et entrepreneurial de chaque département :
  - Direction de Développement Rural dans la Préfecture de Magnésie (Thessalie)

- Direction de Sécurité Sociale dans la Préfecture de Larissa (Thessalie)
- Direction de Commerce dans la Préfecture de Chania (Crète)
- Direction d'Aménagement du Territoire et d'Environnement/Direction de Protection Civile/Direction des Travaux Publics de la Préfecture de Fthiotida (Grèce Centrale)
- Direction de Santé / Direction de l'Industrie et des Ressources Naturelles dans la Préfecture de Herakleion (Crète)

La fonction des services précités est assez restreint. Elle concerne surtout la simplification des procédures administratives dans les domaines choisis, suivie par la publication et la diffusion d'un « Guide du Citoyen » par sujet et par préfecture.

2. Un réseau des « centres d'information pour le citoyen » dans 39 préfectures du pays.
3. Le Centre téléphonique pour la publication d'actes administratives, nommé « 1502 » (50 actes différentes). La fonction du Centre 1502 apparaît dans le tableau suivant :

	Nombre d'appels	Nombre d'applications et d'actes issus
1998	100735	56761
1999	448834	205807
2000	600410	282179
2001 (premier semestre)	234963	129833

4. Le Centre de service téléphonique du citoyen « 24 heures sur 24 », nommé « 1464 »

Le Centre « 1464 » a été inauguré le 2 Mars 2000. A partir de cette date jusqu'à la fin de l'année 2000 il avait reçu 460000 appels. La grande majorité d' appels (80%) proviennent soit d'Athènes soit de Thessalonique, 19% proviennent de la région du pays et 1% sont d'appels provenant des téléphones mobiles. 96 % des appels concernaient des demandes d'information et 4% des plaintes sur la fonction des services publics.

- B.** En ce qui concerne la deuxième vague des développements, elle est caractérisée par l'initiation des programmes étendus d'implantation et de mise en réseau des services publics de proximité (du type des « points publics » français) ainsi que par l'initiation des regroupements importants des services publics appellés « Centres au service des Citoyens ». Cette vague est marquée aussi par l'issu d'une législation spécifique concernant la création et la constitution des « Centres au service des Citoyens » en Grèce. Il s'agit de l'article .... de la loi 3013/2002 consacrée exclusivement à cette nouvelle forme de prestation de services publics en Grèce.

**En fonction d'application de la Société d'Information et de la Société basée sur la connaissance ainsi que de l'économie digitale- on doit ici noter qu'un vouloir politique fort est exprimé dans ces domaines par le gouvernement grec-, il se développe rapidement - par l'Etat en collaboration avec les collectivités territoriales- un maillage des services polyvalents de proximité, ou des « Bureaux du Citoyen »<sup>1</sup>, en tentant d'exprimer la nécessité de créer soit des regroupements des services en un**

**lieu unique dans l'espace urbain, soit des points publics dans les espaces ruraux insulaires ou de la montagne, relativement isolés par rapport aux centres de décision qui sont traditionnellement soit les villes de petite ou moyenne importance -sièges des 54 préfectures ou des 13 régions du pays- soit les centres urbains importants, la ville d' Athènes y étant toujours prédominante.**

Ces programmes de «Centres au service des Citoyens», ouverts constamment à partir de 8 heures du matin jusqu'à huit heures du soir, initiés dans la grande majorité des cas par le Ministère de l'Intérieur, de l'administration publique et de la décentralisation et élaborés en coopération avec les préfectures et les collectivités locales sont à présent en voie de développement sous forme de projets pilotes. Des “Centres au service des Citoyens” de niveau régional sont situés en priorité au cœur d'Athènes et au cœur de Thessalonique, à Pirée, à Peristeri, à Amaroussion – municipalités d'Athènes – et sont déjà mis en marche et ouverts aux citoyens. En outre, la création et l'organisation des «Centres au service des Citoyens» sont déjà en cours dans l'espace régional du pays obéissant à une structure et une hiérarchie bien définies par rapport aux échelons administratifs et des collectivités territoriales existantes. (échelon régional, échelon préfectoral, échelon municipal ou communal) .

Ø Cibles différencierées : *l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi ?*

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

Cible centrale de la politique des «Centres au service des Citoyens» est le citoyen lui-même, ce qui résulte par ailleurs de leurs dénomination dominante. Cette politique qui figure la séparation entre régulateurs et opérateurs induite dans le cadre d'une déréglementation accrue (et selon les principes du NPM) ainsi que la perspective d'impliquer le citoyen dans la formulation de la politique publique et dans la prise de décision (rapellons ici le triptyque de l'OCDE, information, consultation, participation) aura, pourtant, sans que cela soit une cible claire de la politique - à cause surtout du fait que le ministère compétent n'a pas intégré suffisamment la dimension territoriale- des conséquences sur la recomposition territoriale fort importantes. Le Programme des «Centres au service des Citoyens» - baptisé tout au début "Ariadne"- constitue un projet très ambitieux et d'envergure nationale d'implantation et de mise en réseau -en utilisant les moyens de technologies

avancées d'information et de communication- de services de proximité dans l'ensemble des municipalités du pays (1033 points d'implantation). Parmi les projets pilotes initiés dans le cadre de ce programme ce qui est le plus important du point de vue de sa contribution à la recomposition territoriale est sûrement le projet "Asterias" (étoile de mer) qui concerne géographiquement l'ensemble des petites îles isolées de la mer Egée. Ce programme très avancé qui résulte d'une combinaison des TIC et des modes nouvelles de gouvernance contient à notre avis le sperme d'une nouvelle génération d'outils d'aménagement du territoire moderne, en tant que recherche d'une "équité territoriale". Même s'il a été conçu comme un simple réducteur des coûts de déplacements des citoyens et vainqueur de l'isolement, il présente aujourd'hui une dynamique de médiateur pour l'organisation de la coopération intermunicipale et de la recomposition territoriale dans la région insulaire, ce qui pourrait aboutir à une vraie cohésion territoriale.

## RUBRIQUES A RENSEIGNER

#### **1°) Dénomination et typologie des MSP rencontrées : polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières**

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Tous les "Centres au service du citoyen" initiés par le Ministère de l'Intérieur, de l'Administration Publique et de la Décentralisation, sont des services polyvalents. Elles existent, pourtant, des initiatives d'autres Ministères (par exemple du Ministère de Travail) qui sont plutôt thématiques en ce qui concerne la prestation d'un certain type de service au citoyen. Dans ce cas, en raison d'éviter les surcoûts d'infrastructure, on essaye de faire une intégration des nouvelles procédures administratives et des services consécutifs aux structures des Centres déjà existantes.

**2°) Composition et forme juridique des MSP :** entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Les "Centres au service du citoyen" sont des entités purement publiques ayant la forme juridique de « service public ».

### **3°) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP**

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

#### **4°) Organisation et fonctionnement des MSP**

### **Ø Le personnel :**

$\alpha$  situation juridique (recrutement, qualification...),

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

α régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations...)

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### Ø **Les moyens mis à disposition** (*locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique*)

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ∅ L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

---

---

---

---

---

---

## **5°) Financement des MSP**

#### **Ø Financement public et/ou privé (répartition)**

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

**Le financement des Centres est totalement public avec une grande partie des recettes provenantes du Programme de la “Société d’Information” co-financé par l’Etat Hellénique et la Commission Européenne.**

∅ Optimisation financière et économie budgétaire

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

---

---

---

---

---

#### **6°) Principes d'implantation des MSP**

Ø **Critères** : critères juridiques et techniques, critères politiques

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

**Les principes d'implantation sont plutôt d'ordre politique ce qui résulte du fait qu'il s'agit d'un réseau complète entre les échelons existants tant de l'Etat (administrations centrales, régions) que des collectivités territoriales (préfectures, municipalités). D'autre part on a focalisé aux régions isolées et lointaines du pays, soit insulaires (par exemple la mer Egée), soit de la montagne pour établir en priorité des Centres au service des citoyens.**

∅ **Zonage** : zones urbaines, zones rurales

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**L'implantation des Centres n'est pas faite en fonction des critères de différenciation entre urbain et rural. Pourtant les Centres sont partagés entre les villes et l'espace rural, ce qui dépend du caractère de chaque municipalité. Les centres régionaux et préfectorals sont à priori situés dans un espace urbain, soit dans les villes grandes sièges des régions, soit dans les villes grandes, moyennes ou petites, sièges des préfectures du pays.**

**Ø Si possible :** nombre de MSP, adresses postales, carte légendée

*(Les données pratiques ainsi que les données cartographiques peuvent être jointes en annexe du présent document)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **BILAN ET APPRECIATIONS**

### **1°) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP ?**

## Statistiques de fréquentation

*(Ces données peuvent être jointes en annexe du présent document sous forme de tableaux)*

Des effectifs concernant le programme Asterias sont disponibles (voir Annexe).

∅ **Satisfaction des utilisateurs** (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

Des effectifs concernant le programme Asterias sont disponibles (voir Annexe).

## **2°) Obstacles et problèmes rencontrés**

*(Zone d'expression libre)*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ONE-STOP SHOP PROJECTS

### Background

The concept of the one-stop shop centres was designed to put an end to the fragmented approach to the delivery of public services. As opposed to where public service agencies organised themselves for their own convenience, the one-stop shop takes a customer friendly approach to service delivery, creating a single local contact point that acts as a gateway to a wide range of public services.

*Better Local Government : A Programme for Change* (1996) refers to the needs for more integrated, customer-orientated public services. It highlights the need for local government to take the lead in the establishment of public services one-stop shop centres, and in this way to provide real and tangible benefits to the customer. The need to focus on the needs of customers and the overall delivery of a quality service is also a central plank of the Strategic Management Initiative (SMI) in the Public Services.

### Service Access and Levels

The public services available in any one-stop shop may vary greatly. They range from the provision of information, to the processing of applications, to the issuing of grants, certificates and licences.

There are seven levels of service appropriate to the one-stop shop :

- Information
- Information and advise
- Information, advise and direct referral to another agency (i.e. with contact name, telephone number and opening hours)
- Information, advise and acceptance of applications
- Information, advise and acceptance of applications and processing of application
- Information, advise, acceptance, processing and determination of applications and the issuing of the grant, certificate, licence, etc. requested by the customer

Information technology plays an important role in the one-stop. As part of the Electronic Government drive, the REACH initiative allows for access to a broad range of public services via Internet and Intranet. While local authorities are being encouraged to actively engage with REACH in their projects, it will not compensate for an actual presence and local authorities have been asked to pursue a dual approach of actual and virtual presence by other bodies. REACH aims to cut out the need to visit offices and fill out forms, it can be done on-line. It is in reality an electronic one-stop shop, where the public can access and apply for a wide range of state services and benefits. As many members of the public do not have access to the Internet there is scope for REACH to be made available by means of computers with Internet access located in one-stop shops. This would enhance and increase the level of service provided by one-stop shops, and also be of benefit to the REACH agency as a larger customer base would have access to their services.

The services generally provided by local authorities in one-stop shops are as follows :

- Revenue Collection
- Housing
- Sanitation
- Roads
- Road Design Office
- Planning and Environment
- Community Services
- Estate Management Office
- Social Worker
- Higher Education

There is a wide range of services provided in the one-stop shop centres by other Public Service Providers for example :

- National Social Services Board
- National Health Boards
- FAS
- Vocational Education Information and Services
- Revenue Commissioners
- Community Welfare Officers
- Citizens Information Bureau
- Enterprise Ireland
- Local Partnership Bodies
- Driver Testing Centres
- Government Departments e.g. Agriculture, Food and Rural Development

ETUDE SUR LES "MAISONS DE SERVICES PUBLICS EN EUROPE HORS FRANCE"  
(services d'intérêt général polyvalents de proximité)

*Questionnaire à renseigner*

par les experts des différents pays européens entrant dans le champ de l'étude

*Le contexte national*

**I) Le contexte politique et institutionnel national :**

Configuration nationale de la répartition des compétences entre les administrations centrales, leurs niveaux déconcentrés, les collectivités territoriales et les formes de coopération inter-collectivités.

Le deuxième alinéa de l'article 118 de la Constitution italienne, reformulé par la Loi. Const. du 18/10/2001 n. 3, attribue la titularisation générale des fonctions administratives aux Communes et prévoit, de façon purement subordonnée, dans le cas où des exigences de caractère unitaire l'ordonnent, leur attribution aux Provinces, aux villes métropolitaines, aux Régions ou à l'Etat. En se basant en effet sur le principe connu de la subsidiarité (principe codifié par le Traité de Maastricht et assimilé dans le système italien par la Loi 59/97), les fonctions administratives doivent être attribuées aux administrations les plus proches du citoyen et donc « in primis » aux Communes.

La dévolution des fonctions administratives aux niveaux supérieurs du gouvernement peut en particulier se faire uniquement en respectant entièrement les obligations inhérentes au principe de subsidiarité telles qu'elles sont indiquées dans l'art.4, alinéa 3, lettre a, Loi 59/97, ou selon le principe d'adaptation (l'administration doit posséder une structure d'organisation idéale pour garantir, même en s'associant avec d'autres éléments, l'exercice de ses fonctions), ou encore selon le principe de différentiation (l'allocation des fonctions doit nécessairement prendre en considération les différentes caractéristiques, même associatives, démographiques, territoriales et structurales des administrations destinataires).

Par « fonctions communales », on sous-entend en particulier les pouvoirs publics conférés à l'administration pour la poursuite des intérêts publics dont elle est exponentielle, et la normative de sélection ponctuelle de ces fonctions est contenue dans le Décret de loi 112/98 sur la décentralisation administratives. Adopté dans la mise en pratique de la délégation contenue dans la Loi 59/97, le Décret de loi. 112/98 a permis d'attribuer aux Communes de nombreuses fonctions qui dépendaient alors de l'Etat ou des Régions.

L'exercice des fonctions et des services publics de la part des Communes est ensuite réglé par la Loi. 142/1990 comme elle est formulée dans le décret 267/200 (T. U. des administrations locales).

On prévoit, en particulier pour les administrations locales, la possibilité d'utiliser les formes associatives énoncés ci-dessous entre les collectivités locales elles-mêmes, dans l'accomplissement des services et des fonctions publiques, afin d'obtenir des résultats plus efficaces :

- Conventions ;
- Consortium ;
- Union des Communes ;
- Exercice associé des fonctions ;
- Accords de programme.

## **II) - Cadres juridiques des maisons de services publics (MSP) :** énoncé des textes fondateurs ou des pratiques nationales et locales

Le système juridique italien, se limitant plutôt à prévoir et à régler l'institution de ce que l'on appelle les guichets uniques, ne connaît pas en vérité de figure juridique assimilable en tout et pour tout aux "Maisons de services publics" françaises. En particulier, alors que le guichet unique pour le bâtiment prévu par le D. P. R. (Décret du président de la république) n°380 du 6/6/01 appelé T. U. (texte unique) du bâtiment se révèle être encore en phase de pure conception législative (l'entrée en vigueur du T. U. du bâtiment a été récemment reporté à une date ultérieure), le guichet unique pour les activités productives se révèle être depuis longtemps déjà opérationnel en Italie.

Suivant l'art. 5 T. U. du bâtiment, les administrations communales devront, dans un futur désormais très proche, constituer un bureau appelé "guichet unique pour le bâtiment" auquel sera déférée la tache de s'occuper de tous les rapports entre privés et administrations communales ou autres administrations publiques devant se prononcer au sujet de l'intervention édile qui fait l'objet d'une demande de permis ou d'une plainte de début d'activité du privé. Le guichet unique pour le bâtiment représente l'une des plus grandes nouveautés introduites par le T. U. du bâtiment sous le profil de la simplification de procédure. Parmi les différentes fonctions référencées au guichet pour le bâtiment, la plus importante est sans aucun doute la réception des demandes de délivrance du permis de construire et des plaintes de début d'activité, mais aussi la délivrance des permis de construire, outre l'adoption de mesures concernant l'accès aux documents administratifs. Pour la délivrance des permis de construire ou des certificats de praticabilité, le guichet a aussi une activité d'acquisition d'avis (quand ils n'ont pas été joints par le demandeur) et d'acte d'acceptation des Administrations Publiques même par l'intermédiaire d'annonces de conférences de services.

Auparavant, à l'entrée en vigueur du Décret de loi 112/1998, la matière de l'industrie et les fonctions administratives la concernant ne faisaient pas l'objet de transferts au niveau local. Le Décret législatif 112/1998 a au contraire attribué aux Communes les fonctions administratives concernant la réalisation, l'agrandissement, l'arrêt, la remise en service, la localisation et la re-localisation des installations productives, y compris la délivrance des concessions ou les permis de construire. A travers les guichets uniques, pour les activités productives en particulier, institués auprès des Communes, d'autres fonctions d'assistance aux entreprises sont exercées. Cette assistance consiste en un regroupement et en une diffusion, par voie télématique également, des informations concernant l'établissement et le déroulement des activités productives sur le territoire régional, en se référant particulièrement aux normes applicables et aux instruments d'aide; mais elle consiste également en une diffusion des informations concernant les instruments de facilitation contributive et fiscale favorisant l'embauche des travailleurs employés et le travail autonome. Le fonctionnement et la structure des guichets uniques pour les activités productives sont réglées dans le détail par les normes nationales et régionales suivantes:

### **a) Normes nationales:**

D. P. R. n° 447 du 28 octobre 1998 tel qu'il a été modifié par le D. P. R. n° 440 du 7 décembre 2000 "Règlement attribuant les normes de simplification des procédures d'autorisation pour la réalisation, l'agrandissement, la restructuration et la reconversion des installations productives ; pour l'exécution des travaux internes aux bâtiments, mais aussi pour la détermination des secteurs destinés aux installations productives, selon la norme de l'article 20, alinéa 8, de la loi du 15 mars 1997, n°59" :

- D.M. du 2/10/2000
- Du CIPE du 2/11/2000;
- Mesure Conf Etat-Régions du 21/12/2000

### **b) Normatives régionales:**

- Région Abruzzes (LR 11/99, LR 21/98, LR 23/00, LR 38/96, LR62/99) ;
- Région Basilicata (LR 7/99) ;
- Région Calabre (LR14/00, LR19/01);
- Région Emilia Romagna (LR9/99, lr20/00, LR30/00);
- Région Fiuli Vénizia Giulia (LR 3/01);
- Région Latium (Du GR 5394/99, LR 14/)), LR20/01, LR6/99 art. 43);
- Région Ligure (Circ. PGR 99, Du. CR99, DGR 277/01, LR18/99, LR 19/99, LR 9/99);
- Région Lombardie (DGR 6-38573/98, DGR 6-41318/99, DGR 6-49509/00, LR1/00, LR20/29, LR2/99, LR35/96, LR3/01);
  - Région Marques (LR 10/99);
  - Région Molise (DGR 1844/99, LR 27/00);
  - Région Piémont (DGR 86-28047/99, LR44/00);
  - Région Pouilles (LR 13/00, LR 24/00);
  - Région Sardaigne (LR 37/98);
  - Région Sicile (LR 10/00);
  - Région Toscane (LR 42/00, LR 52/99, LR 6/00, LR 87/98);
  - Région Ombrie (LR 3/99);
  - Région Veneto (LR 10/99, LR 11/01, LR 13/99, LR 30/91, Circ. 10/01).

### **III) Contexte historique national de la construction des MSP:**

**-Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP:** enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension –aménagement du territoire-

Avec le D. P. R. 447/1998, a été approuvé le règlement qui, à travers la constitution du guichet unique pour les activités productives, simplifie et réduit les procédures d'autorisations pour : la réalisation, l'agrandissement, la restructuration et la reconversion des installations productives, pour l'exécution des travaux internes aux bâtiments, ainsi que pour la détermination des secteurs à destiner aux installations productives, dont la réalisation est prévue par l'article 20, alinéa 8, de la Loi 59/1997.

Les indications fournies par la Loi 59/1997 ne concernent pas en vérité une procédure administrative précise, mettant plutôt en relief certaines normes liées aux activités suivantes:

- réalisation, agrandissement, restructuration et reconversion des installations productives ;
- localisation des installations industrielles ;
- détermination des secteurs destinés aux installations productives ;
- exécution des travaux internes aux bâtiments dont l'utilisation est destinée à l'entreprise.

Les normes en question, qui règlent les diverses matières (urbanistique, tutelle des zones d'intérêt particulier pour l'environnement , prévention incendies, nuisances sonores,...) ont une portée générale, alors que le D.P.R. n447/98 se propose d'isoler les activités rappelées par rapport au contexte général à travers la configuration d'une discipline de procédure « ad hoc », simplifiée par rapport à l'habituelle, prévue par exemple, pour la localisation d'un édifice destiné à des habitations civiles.

Une approche de type traditionnel, c'est à dire limitée à la simple application des dispositions contenues dans les normes qui règlent la matière individuellement, se révèlerait en effet complètement inadaptée pour atteindre l'objectif (en revanche fixé par le législateur avec l'institution du guichet unique) d'isoler une méthode simplifiée et de dicter peu d'obligations afin d'améliorer et d'accélérer les procédures.

Les objectifs liés à l'introduction du guichet unique en ce qui concerne les activités productives sont donc la création des normes présupposées pour aboutir en substance à une amélioration du fonctionnement de l'Administration Publique à travers la réduction et la simplification des procédures administratives, la décentralisation, et la transparence.

L'institut du guichet unique pour les activités productives vise aussi, toujours dans le but de la construction d'une administration publique plus efficiente et moderne, à rendre plus facile la diffusion des informations utiles au public de la part des administrations publiques.

On introduit en fait un instrument d'assistance aux entreprises pour améliorer la qualité des rapports entre ces dernières et les administrations publiques, afin de stimuler la création de nouveaux établissements productifs.

Simplifier la circulation de toutes les informations utiles, garantir la transparence des activités des administrations publiques pour toutes les problématiques concernant les secteurs productifs; concrètement : rendre profitables et facilement abordables les données qui peuvent simplifier et alléger les nouvelles initiatives productives des entreprises au niveau local : voilà qui constitue certainement un objectif premier pour stimuler le développement des entreprises du pays.

**-Cibles différenciées:** l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi? (formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**Peut accéder au guichet pour les activités productives, même par voie télématique, toute personne qui serait intéressée à vérifier les données concernant les démarches à suivre pour les autorisations , les activités promotionnelles, les demandes d'autorisation déjà suivies, au stade de la procédure en question, et tout autre élément nécessaire. L'institut étant cependant fondamentalement tourné vers la réalisation d'un raccord entreprises-Administration publique, il sera nécessaire de voir chez le citoyen entrepreneur ou aspirant à ce rôle le bénéficiaire exclusif des services offerts.**

L'objectif évidemment poursuivi fait référence en fait à une simplification radicale des modalités de rapports entre entreprises et Administrations Publiques, pour permettre aux entreprises même de traiter dans un seul bureau toutes les procédures complexes liées aux nouvelles installations productives.

L'institution et le fonctionnement des guichets uniques sont donc destinés à réduire fortement les coûts administratifs pour les entreprises et, grâce à cela, à avoir un impact significatif sur le développement économique territorial.

*Rubriques à renseigner*

**1) Dénomination et typologie des MSP rencontrées: polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières**

Le système juridique italien, se limitant plutôt à prévoir et à régler l'institution de ce que l'on appelle les guichets uniques, ne connaît pas en vérité de figure juridique assimilable en tout et pour tout aux "Maisons de services publics" françaises. En particulier, alors que le guichet unique pour le bâtiment prévu par le D. P. R. (Décret du président de la république) n°380 du 6/6/01 appelé T. U. (texte unique) du bâtiment se révèle être encore en phase de pure conception législative (l'entrée en vigueur du T. U. du bâtiment a été récemment reporté à une date ultérieure), le guichet unique pour les activités productives se révèle être depuis longtemps déjà opérationnel en Italie.

Suivant l'art. 5 T. U. du bâtiment, les administrations communales devront, dans un futur désormais très proche, constituer un bureau appelé "guichet unique pour le bâtiment" auquel sera déférée la tache de s'occuper de tous les rapports entre privés et administrations communales ou autres administrations publiques devant se prononcer au sujet de l'intervention édile qui fait l'objet d'une demande de permis ou d'une plainte de début d'activité du privé. Le guichet unique pour le bâtiment représente l'une des plus grandes nouveautés introduites par le T. U. du bâtiment sous le profil de la simplification de procédure. Parmi les différentes fonctions référencées au guichet pour le bâtiment, la plus importante est sans aucun doute la réception des demandes de délivrance du permis de construire et des plaintes de début d'activité, mais aussi la délivrance des permis de construire, outre l'adoption de mesures concernant l'accès aux documents administratifs. Pour la délivrance des permis de construire ou des certificats de praticabilité, le guichet a aussi une activité d'acquisition d'avis (quand ils n'ont pas été joints par le demandeur) et d'acte d'acceptation des Administrations Publiques même par l'intermédiaire d'annonces de conférences de services.

Auparavant, à l'entrée en vigueur du Décret de loi 112/1998, la matière de l'industrie et les fonctions administratives la concernant ne faisaient pas l'objet de transferts au niveau local. Le Décret législatif 112/1998 a au contraire attribué aux Communes les fonctions administratives concernant la réalisation, l'agrandissement, l'arrêt, la remise en service, la localisation et la re-localisation des installations productives, y compris la délivrance des concessions ou les permis de construire. À travers les guichets uniques, pour les activités productives en particulier, institués auprès des Communes, d'autres fonctions d'assistance aux entreprises sont exercées. Cette assistance consiste en un regroupement et en une diffusion, par voie télématique également, des informations concernant l'établissement et le déroulement des activités productives sur le territoire régional, en se référant particulièrement aux normes applicables et aux instruments d'aide; mais elle consiste également en une diffusion des informations concernant les instruments de facilitation contributive et fiscale favorisant l'embauche des travailleurs employés ou du travail autonome.

**Il est donc possible de soutenir en conclusion l'existence, dans le système juridique italien, de Maisons de services publics à caractère exclusivement thématique et polyvalents.**

**Le guichet unique pour les activités productives déjà opérationnel, comme le guichet unique pour le bâtiment encore virtuel, ont en fait pour objet de fournir un type unique de services au citoyen et sont adressés à une partie bien précise de la population locale.**

**En vérité, le concept de guichet unique polyvalent, c'est à dire capable à la fois d'informer et de supporter le citoyen dans la résolution de n'importe quel problème dérivant des**

**rapports avec l'Administration publique, est presque étranger à la culture juridique et administrative italienne.**

## **2) Composition et forme juridique des MSP: entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP**

Chaque Commune exerce, seule ou associée, même à d'autres administrations locales, les fonctions administratives concernant la réalisation, l'agrandissement, l'arrêt, la réactivation, la localisation et la re-localisation d'installations productives, dans lesquelles sont incluses la délivrance des concessions ou des autorisations du bâtiment, en garantissant qu'une seule structure soit responsable de la procédure entière.

Pour le déroulement des tâches décrites précédemment, la structure est dotée d'un guichet unique pour les activités productives, auquel les intéressés s'adressent pour toutes les installations prévues par les procédures administratives impliquées.

A travers les guichets uniques pour les activités productives instituées auprès des Communes, les fonctions d'assistance aux entreprises sont particulièrement exercées et pour la création et la gestion du guichet, les Communes peuvent stipuler les conventions de l'article 24 du Décret de loi 31 mars 1998 n°112.

Dans le cas où les Communes adhèrent à un pacte territorial ou ont souscrit à un pacte de zone, la structure chargée de l'exercice des fonctions attribuées à ces dernières peut coïncider avec le sujet responsable du pacte territorial ou avec le responsable unique du contrat de zone.

## **3) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP**

A travers les guichets uniques pour les activités productives instituées auprès des Communes, sont exercées des fonctions d'assistance aux entreprises. L'assistance consiste en un regroupement et en une diffusion, même par voie télématique, des informations concernant la mise en place et le déroulement des activités de production sur le territoire régional, avec une référence particulière aux normatives applicables et aux instruments d'aide. Elle consiste également en un regroupement et en une diffusion des informations concernant les instruments d'allègement contributif et fiscal favorisant l'embauche des travailleurs employés et le travail autonome.

La structure prévue par le D. P. R. 447/1998 garantit en particulier à tous les intéressés l'accès, même par voie télématique, à ses propres archives informatiques contenant les données concernant les demandes d'autorisation et la voie de procédure correspondante, les réalisations nécessaires pour les procédures d'autorisation, mais aussi toutes les informations disponibles auprès des structures de coordination régionale, y compris les activités promotionnelles.

La structure susmentionnée, selon le D. P. R. 447/98, tel qu'il a été modifié par le D. P. R. 7 décembre 2000 n. 440, sur demande des intéressés, se prononce sur les conformités, suivant les actes en possession, des structures, des projets préliminaires soumis par ces derniers à son jugement avec les instruments en vigueur de planification du pays, du territoire et de l'urbanisme.

**Le D. P. R. 440/00 a également agrandi considérablement le domaine opérationnel du guichet unique et, conformément aux principes de la simplification, une seule procédure et un seul responsable ont été prévus.**

Ceci implique que la Commune, en sa qualité d'interlocutrice exclusive des entreprises, soit titulaire de toutes les attributions en matière d'entreprises de production.

## **Organisation et fonctionnement des MSP**

**Au bout de quatre-vingt-dix jours à partir de la réalisation de la structure prévue par le D. P. R. 447/98, les Communes doivent nommer le responsable de la procédure, c'est à dire le fonctionnaire communal proposé pour cette fonction.**

En particulier, si le guichet est organisé par un consortium de Communes, le responsable du déroulement des opérations peut être un fonctionnaire employé par le consortium en question.

Le responsable de la procédure aura la tache délicate de mettre en fonction et de solliciter les bureaux des Communes du consortium et des administrations impliquées pour qu'elles veillent à leur réalisation.

Il entrera donc en contact avec les autres responsables des respectives procédures dans les diverses administrations et les organismes appartenant au consortium.

A partir de la présentation de la demande de la part de l'entrepreneur, le responsable démarre l'instruction, évaluant les conditions d'admissibilité de la demande, les qualités requises de légitimation et communique ensuite le lancement de la procédure, sollicitant d'éventuels compléments à la documentation demandée, acquérant des documents que l'administration possède déjà et, si nécessaire, après avoir fixé formellement une conférence de services de la part du maire (devoir qui d'autre part peut être délégué par ce dernier au même fonctionnaire) assumant la direction de la conférence même.

Le guichet unique pour les activités productives est donc géré par des employés de l'administration locale de référence, à qui sont attribués des bureaux, des biens immobiliers et des infrastructures de la Commune même.

On rencontre en particulier l'usage des guichets uniques pour les activités productives de technologies informatiques.

Selon la loi, la structure prévue par le D. P. R. 447/1998 doit en fait garantir à tous les intéressés l'accès, même par voie télématique, à ses archives informatiques contenant des données portant sur les demandes d'autorisation et la procédure correspondante, les démarches nécessaires aux procédures d'autorisation, mais aussi toutes les informations disponibles auprès des structures de coordination régionales, y compris celles qui concernent les activités promotionnelles.

## **5)Financement des MSP**

Le fonctionnement du guichet unique pour les activités productives est entièrement financé par les Communes, même si, en vérité, avec Délibération CIPE du 2 novembre 2000 n° 119 (G. U. du 31 janvier 2001 n°25), en considérant la décision du Conseil des Ministres du 12 mai 2000 qui approuvait « l'action plan » sur le guichet unique (on a fixé l'objectif de diffuser avant l'année 2000 les guichets uniques dans un nombre de Communes tel à couvrir 90% de la population, élevant l'efficience des opérations et l'efficacité et en misant sur les niveaux quantitatifs déjà rejoints par les expériences par excellence) des mesures ont été prises pour allouer 125 milliards de lires, dont 75 à considérer à charge des ressources du Ministère du Trésor, du bilan et de la programmation économique et 25 à charge des fonds du département de la fonction publique et du « Formez ».

En rapport aussi aux procédures réglées par le D. P. R. 447/98, la Commune ou les Communes associées mettent à charge de l'intéressé le paiement des dépenses et des droits prévus par des dispositions de lois nationales et régionales en vigueur, dans les mesures établies dans les présents documents.

## **6) Principes d'implantation des MSP**

-Critères : critères juridiques et techniques, critères politiques

Les critères de distribution territoriale des guichets uniques pour les activités productives ne répondent pas en vérité à des logiques de stratégie, mais bien plutôt à des logiques dérivant de la capacité propre au territoire, de générer un tel service.

La création des guichets uniques pour les activités productives est sans aucun doute confiée à l'autonomie décisionnelle des administrations territoriales.

Au niveau central on s'est efforcé en particulier de soutenir exclusivement un plan de formation et d'assistance, par rapport aux administrations locales, pour l'installation des guichets à travers l'affectation de financements nationaux.

## BILAN ET APPRECIATIONS

- 1) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP ?

### -Statistique de fréquentation

(Ces données peuvent être jointes en annexe du présent document sous forme de tableaux)

### -Satisfaction des utilisateurs

(délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)

En réponse à ces propositions s'ajoutent les résultats des recensements effectués en janvier 2001 sur la mise en place du guichet unique activité productive sur le territoire national (pièce jointe n°1) et le sondage effectué en décembre 2001 et en septembre 2002 par la « Formez » en se référant au rapport entre le nombre de procédures conclues et amorcées par les guichets uniques pour les activités productives d'un échantillon de Communes italiennes ( Pièce jointe n°2)

### 2) Obstacles et problèmes rencontrés

(Zone d'expression libre)

Les principaux problèmes rencontrés au cours de l'application de la discipline introduite par le décret présidentiel 447/1998 concernent la réalisation non homogène des dispositions concernant l'institution du guichet unique pour les activités productives sur le territoire italien, mais aussi le tout aussi hétérogène niveau quantitatif et d'organisation du travail des guichets uniques institués. Dans le but de résoudre de tels problèmes, le Conseil des Ministres a aussi approuvé, au cours de la séance du 12 mai 2001, une directive concernant les « Procédures pour la pleine réalisation des dispositions concernant l'institution des guichets uniques pour les installations productives. »

A été ainsi prévue une série de mesures dont le but est de déterminer le diffusion d'ici la fin de l'année des guichets uniques sur l'ensemble du territoire national et d'élever des organisations du travail des guichets même, de façon à garantir sur tout le territoire national les niveaux qualitatifs déjà rejoint par les expériences d'excellence.

Comme l'ont souligné les résultats du recensement présenté dans le paragraphe précédent, il semblerait toutefois qu'aujourd'hui encore, tous les problèmes liés à la réalisation soient encore loin d'être résolus.

A) RECENSEMENT JANVIER 2001 REALISATION GUICHET UNIQUE ACTIVITES PRODUCTIVES.

L'exécution du SUAP sur le territoire national: les résultats du recensement de janvier 2001.

### Ø Les caractéristiques du recensement

Les résultats de la dernière enquête , reportés dans les pages suivantes, illustrent l'état de réalisation relevé en janvier 2001. Dans la présentation des données a été privilégiée la représentation graphique (camemberts, histogrammes et cartogrammes) de façon à rendre immédiatement visible le degré de diffusion du guichet unique pour les activités productives parmi les communes italiennes.

Le relevé a été effectué par l'observatoire sur les simplifications à travers le Ministère de l'Intérieur et les préfectures avec l' objectif de connaître combien de Communes, parmi celles qui avaient été relevées, possédaient un SUAP actif au moment de l'enquête. Cette dernière, véritable recensement, a eu comme objet l'ensemble des communes italiennes appartenant aux régions à statut ordinaire ou autonome qui, au moment du relevé, avaient reçu le D. P. R. (Décret du Président de la République) 447/98 (Vallée d'Aoste, Friuli, Venezia Giulia, Trentino Alto Adige exclues). Les résultats sur l'état de mise en application au niveau national sont mesurés en se basant sur le nombre des communes avec S. U. A. P. actif, ou en se basant sur la population "couverte" par la nouvelle structure de simplification, et sous-divisés en aires géographiques et régions, et par ampleur démographique des communes.

89,1% des administrations ont répondu, soit 6.656 sur 7.468, appartenant à 96 provinces sur 103. La population des communes relevées correspond à 92,4% de la totale, en valeur absolue: 51.243.235 habitants sur 55.438.124.

#### ∅ QUELQUES CLES DE LECTURE

Les tableaux, les histogrammes et les cartogrammes (élaborés en collaboration avec CRESME Recherches S. P. A. ) illustrent l'état de mise en application à partir du cadre national puis, par macro-aires territoriales, en se référant à chacune des régions.

Pour la lecture des données il est utile de se rappeler de quelques variables qui, de façon plus ou moins directe, ont influencé et influencent aujourd'hui encore le processus de diffusion et de développement du SUAP dans les communes italiennes et d'autres qui, au contraire, se révèlent avoir peu de poids. En particulier:

- la dimension de la commune: la diffusion du guichet unique est plus haute dans les communes de moyenne et grande dimension (au delà des 50.000 habitants) qui ont démarré en premier le parcours de réalisation et, très souvent, ont entraîné dans leur sillage les communes ayant un plus petit nombre d'habitants, surtout si frontalières. Les communes de petite et de très petite dimension démographique ont démarré plus lentement le procédé d'institution du SUAP parce qu'elles ont privilégié, dans la plus grande partie des cas, la forme associée qui, si elle est plus intéressante du point de vue organisationnel et financier, comporte cependant, du point de vue administratif, un processus de concertation moyennement long entre les administrations communales.;
- la dimension par macro-aires géographiques (nord, centre, sud, îles): n'est pas une variable dirimante dans la lecture du phénomène de mise en oeuvre du guichet unique. Le sud a répondu depuis le début positivement à cet instrument d'innovation administrative, mais le comportement des autres aires ne s'est pas différencié en substance au cours de ces années;
- la dimension régionale: souligne, au contraire, une variété de situations due non seulement à la diversité des conduite des administrations régionales par rapport à la normative qui institue le SUAP, mais aussi et surtout à la dynamique du tissus productif de référence, à l'habitude de la collaboration entre administrations locales, et à la capacité des groupes de communes à accueillir des innovations administratives en développant les potentialités explicites et implicites;
- les aires à fort nombre d'initiatives de programmation négociée: accords de programme et surtout pactes territoriaux ont accéléré la diffusion des guichets uniques qui se sont révélés être un instrument indispensable pour accélérer la réalisation des nouvelles installations productives et résoudre les problèmes liés aux variantes dans les zones dépourvues d'instruments urbanistiques adéquats.

## Les MSP au Luxembourg

### **1. Il n'existe pas au Luxembourg de MSP**

La notion de telles maisons est même inconnue dans les milieux du Ministère de la Fonction Publique.

### **2. Comment apprécier cette situation ?**

Elle semble tenir à la conjonction de facteurs de géographie physique et humaine avec les institutions politico-administratives.

Le Luxembourg a une superficie de 2 586 km<sup>2</sup>, et compte 400 000 habitants, soit une densité de 148 habitants/km<sup>2</sup>. C'est une population inférieure à celle de Toulouse, la surface d'un petit département français.

La ville de Luxembourg et son agglomération regroupent près du tiers de la population du Grand Duché.

Le Luxembourg est un Etat unitaire qui comporte 3 districts, 12 cantons et 118 communes, ces dernières étant le seul niveau de collectivité locale.

Dotées du principe de libre administration par la Constitution, les communes assurent les missions qui leur sont explicitement confiées, soit par la Constitution, soit par une loi. Leurs compétences obligatoires sont la sécurité, la distribution d'eau et l'assainissement, la collecte et le traitement des déchets, l'enseignement préscolaire et primaire. Leurs principales compétences facultatives sont la santé (hôpitaux, gériatrie), la politique familiale (crèches, maisons de retraite), la culture (centres culturels, écoles de musique), les loisirs (centres sportifs, pistes cyclables) et les transports (transports scolaires, transports locaux).

En fait, l'Etat a une présence importante dans le système institutionnel local du fait de la taille réduite du pays.

Ainsi, alors qu'une loi du 14 février 1900 relative à la création de syndicats de communes prévoit la possibilité d'entreprises publiques locales, il n'en existe aujourd'hui qu'une, une société anonyme appartenant à 15 communes et assurant sur leur territoire la distribution de gaz (SUDGAZ).

Au contraire, l'Etat est autorité organisatrice pour l'électricité, le transport du gaz (la distribution étant de compétence soit de l'Etat, soit des communes), les transports ferroviaires, les transports publics interurbains (les communes ou syndicats de communes étant responsables des transports publics locaux), les services postaux et les télécommunications.

Le pouvoir et l'administration étant plutôt du ressort de l'Etat, dans un pays de dimensions modestes, et sectorisés, les circuits administratifs sont très réduits. Les prestataires des services publics offrent

un réseau de filiales dense dans les chefs-lieux des 3 districts et 12 cantons du pays. Même des synergies entre les différentes prestations publiques sont très rares et d'importance minime. Aussi, aucune nécessité de créer des centres multiservices ou des MSP ne s'est fait sentir jusqu'ici.

### **3. Des évolutions possibles**

La libéralisation des marchés et les transformations des opérateurs qu'elle entraîne ont amené la création d'un Institut Luxembourgeois de Régulation, chargé de surveiller et réguler le marché libéralisé des télécommunications (loi du 21 mars 1997 sur les télécommunications). Cet Institut a également été chargé de la surveillance du marché de l'électricité par la loi du 24 août 2000 relative à l'organisation du marché de l'électricité (contrôle des tarifs de transport, des conditions d'accès au réseau, de l'abus de position dominante au détriment notamment des consommateurs, et tout comportement prédateur). La loi du 15 décembre 2000 sur les services postaux et les services financiers postaux attribue à l'ILR le soin de veiller à ce que l'Entreprise des Postes et Télécommunications (EPT) puisse assurer le service universel, à garantir, le cas échéant, le maintien du service universel par la mise en place d'un système de financement, à mettre en place des mécanismes destinés à développer une concurrence loyale au sein du secteur libéralisé. Par la loi du 6 avril 2001 relative à l'organisation du marché du gaz naturel, l'Institut a été également chargé de la surveillance du marché du gaz naturel.

Ainsi donc, la mise en place progressive d'un régulateur unique transectoriel des services publics devrait entraîner un décloisonnement progressif qui jusque là existait entre chacun des secteurs et amener les acteurs concernés à se poser l'existence de structures de type MSP.

**Study of "One Stop Shops for Public Services**  
(Bureaux providing multiple local services of general interest)  
**in Europe outside France"**

**Questionnaire for investigation**  
by the experts in the various European countries  
covered by the study

**The national context**

**I – The national political and institutional context :** *national system of division of tasks between central administrations, their 'field' or deconcentrated offices, regional and local government authorities and institutional forms of cooperation between local authorities.*

*(Please give your answer in 20 to 25 lines)*

The Netherlands are a so called decentralized unity state. This means that the three levels of government (state, provinces and municipalities) each have their own responsibilities, policies and discretion. Higher levels not only give general directions (frameworks), but also co-ordinate policies and activities of lower levels. Lower levels on the other hand in part implement central policies (e.g. social security) but also develop their own policies (e.g. in environmental planning) which are sometimes supported (financially) by central government. Despite efforts to demarcate and formalize the responsibilities of the different levels of government, in practice it is often not all together clear which level is entitled to do what. Therefore consultation, covenants etc. between central and decentral governments are important means of co-ordination.

Next to 'general' administration there are quite a lot of 'functional' administrative bodies at the different levels, sometimes involving 'private' participants. E.g. the Labor Exchange has been governed by Employers, Unions and Government together (Sol en Glebbeek 1998). Presently Labor Exchange is in part integrated with Social Security in an intergovernmental arrangement and in part privatized giving rise to contracts between private Reintegration Agency and the public Center for Employment and Income.

**Finally, co-ordination of tasks of different governmental bodies is not only done by hierarchy or coordinating higher levels, but also by bottom-up initiatives and horizontal co-ordination. Collaboration between municipalities often takes place in the framework of the law on joint regulations, which enables for example the creation of joint service agencies by the municipalities in a certain region (e.g. garbage collection and environmental protection)**

## **II – Legal framework governing One Stop Shops : outline of any fundamental legal texts or equivalent local and national practices**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

**In the Netherlands, there is no single legal framework governing One Stop Shops. Indeed, most initiatives are taken locally or regionally and realized as organizational change or interorganizational agreement. E.g. in many municipalities there are one stop shop like contructions with respect to ‘care’ in which private and public units co-operate on a voluntary basis (Stegers 2002; Van der Meer en Van Dijk 2002).**

**It is fair to say, however, that the notion of one stop shops in (decentralized) public service delivery is very much supported by central government. Main instruments are not legal frameworks, but communication strategies and technical advice and financial support. Until recently there was (linked to the Ministry of Interior Affairs) the Program Bureau Governmental Counter 2000 (OL2000), which stimulated the construction of one stop shops at the local level by pilot projects, research (OL2000, 1997a), conferences, handbooks (OL2000, 1997b, 1998a,b,c, 1999a,b) etc. After the initial phase of the Program Bureau the idea even was that in three domains more or less uniform one stop shops should be realized all over the country: Building and Housing (co-ordinated by the Ministry of Housing and Environmental Planning), Care (co-ordinated by the Ministry of**

**Health and Welfare) and Enterprises (co-ordinated by the Ministry of Economic affairs).** However, in practice, this so called implementation phase was a very differentiated and bottom-up controlled process, which means that local one stop shops differ very much in content, shape, breadth and depth (Stegers 2002), often confined to municipal services (Van der Meer en Van Dijk 2002), sometimes involving interorganization cooperation (Van Venrooij 2000; Van Venrooij 2002). The ministries involved continue to give support however, especially the Ministry of Housing and Environmental Planning, which has its own Project Bureau to this end.

With respect to Reintegration and Social Security there is a legal framework that links social security agencies and public labor exchange in joint front offices (Centers for Work and Income). Also, there is a national implementing agency to supervise the process of erecting such Centers all over the country. Here too, however, there is ample space for specific local shaping (Fenger 2001).

### **III- National historical context in which One Stop Shops were set up :**

Ø Objectives sought in the creation of a One Stop Shop : *For example, economic and social goals, industrial strategy, regional development or regional policy...*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

**There are a large number of motives for the reorganization of public service delivery and the creation of one stop shops, not all of them shared, or given equal weight, by all actors involved. Among the objectives the following appear to be the most prominent:**

- **closing the gap between the citizen and public administration by becoming more client oriented and more responsive**

- **increasing efficiency and decreasing costs**
- **becoming organized in a modern and business like way**
- **better policy by becoming more sensitive for societal developments and specific problem constellations**
- **making use of ICT developments**

Ø Differentiated audiences/clients : *for companies, citizens, territory?*  
*why ?*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

At this point, again, the picture is very differentiated, although many municipalities have created thematic one stop shops in the field of Building & Living and in the field of Care. Next to that there sometimes are one stop shops focussing at specific audiences (e.g. enterprises or newcomers). Sometimes a combination is made, e.g. a one stop shop on Building matters for individuals and another one for enterprises. The choice for themes and/or audiences is generally based on clusterings thought to be ‘logical’ or (negative) experiences with previous modes.

## TOPICS TO INVESTIGATE

### **1°) Names and types of One Stop Shop : multiservice, thematic, virtual or cross-border**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

In the Centers for Work and Income, Municipal Social Services, National Social Security Agencies and part of the former Labor Exchange collaborate in the intake of and delivery of information to citizens who are unemployed and/or entitled to social benefits.

Apart from these, very recently created, Centers, there are, as far as I am aware, no other nation wide uniform modes of one stop shops in the public sector. However, as indicated above some forms are to be found more frequently than others. One typical form to be added is the General Public Counter, which is in quite a number of municipalities the client contact point for all information and services of the municipality. However, this format implies that for all products except the most simple ones, clients are redirected to other counters (so, in fact, it would be more accurate to term this two stop shops).

With respect to virtual service delivery there are many ambitious plans and some indications of realization recently (Poelmans en Bekkers 1999). Up till now, however, most services via the Internet are still confined to information and the option to print standardized forms (which can be filled in and consecutively be send back by ordinary mail)

### **2°) Composition and legal format of the One Stop Shops : public and private-sector bodies composing or participating in the One Stop Shop**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The philosophy (at the national level) of one stop shops is that relevant public and private agencies should cooperate to give optimal response to clients. In fact, however, there are large differences between (and sometimes also within) service domains. In the field of Work and Income there has - after much debate - been concluded to a clear separation between public and private task. The actual reintegration is done by private companies working under contract, while intake and judgement of claims and options remains a public function. In the area of Care there has come into being extensive public-private cooperation in many towns and cities, often in the form of new institutions to a large extent separate from the municipality. Also in the area of Security and Emergency Services there is much cooperation in the intake of reports on incidents. This has increasingly been organized in a uniform national way. In the field of Building, Housing and Living, however, the picture is very much that there is very little cooperation between for example municipality, Housing Corporations and Real Estate Agencies.

### **3°) Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Again a differentiated picture (see above).

An additional observation may be that in most one stop shops information and intake functions dominate. Actual transaction often (are considered to) require so much expert knowledge and complex deliberations that they cannot be quickly delivered in front offices.

#### **4°) Organisation and management of One Stop Shops**

##### **Personnel :**

*α legal position (recruitment, qualifications...),*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Mostly front offices have personnel with medium level vocational training, sometimes with a higher level vocationally educated coordinator. Frequently they have been recruited on the labor market specifically for these functions, but also recruitment has taken place within the organization(s) concerned when the one stop shop was created. Incidentally the relation between front and back offices is taken care of in special modes. e.g. by rotation systems in which back office officials work in the front office during (a relatively small) part of their working hours. In this case the education level in the front office is higher and the breadth and/or depth of the service delivery too.

*\_ legal position (working condition, hours worked, remuneration...)*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Apart from the previous answer I have no specific additional information on this point.

##### **Resources provided (offices, furniture, infrastructure, logistics)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Local on stop shops are provided with local means (which may be very different). A remarkable point is that the lay-out off available buildings frequently limits the shaping and sometimes even prevent the creation of one stop shops, while, on the other hand, the building or reconstruction of (new) municipal buildings trigger almost always a discussion on the organization of service delivery, including one stop shops. Frequently (the design of) new buildings determine the timing and pace of reorganization in service delivery.

##### **Use and development of Information and Communication Technologies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

ICT is extensively used (although with difference in shape and success) to support newly created front offices. Systems are introduced both in terms of information databases and in terms of Client Follow and Work Process Management Systems. To a certain extent this is considered necessary for feasible new working modes. Nevertheless back offices frequently continue to use ther 'own' systems, the consequence being that front office systems sometimes are not up to date.

As described above use of ICT for service delivery directly to clients is - apart from information - still in its infancy, although many observers expect a rapid maturation in this respect.

#### **5°) Financing of One Stop Shops**

##### **Public and/or private finance (how distributed)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

In the field of Work and Income, and in the field of Emergency Management there may be central budgets for coordination and creation of front offices. For other one stop shops, however, locally available budgets are decisive (frequently leading to the requirement of budget neutral transformations), be it with possibilities for a contribution by central government in development costs.

**Ø Financial optimisation and/or budgetary economies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

??

**6º) Principles governing the siting of One Stop Shops**

**Ø Criteria : legal or technical criteria, political criteria**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

In practice the physical opportunities appear to play a large role. Apart from that, it is remarkable that where collaboration with non-municipal agencies is at stake, usually a site is chosen that suggests distance from the municipal organization.

**Ø Zones : urban zones, rural zones**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

??

**Ø If possible : number of One Stop Shops, postal addresses, map with key**

*(The data as well as any maps could be added as an appendix to this document)*

Almost all municipalities have one or more one stop shops (or a Central Public Counter). Moreover in each region there is a Center for Work and Income. Emergency Centrals can also be found in each region. Other one stop shops are specific local activities.

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1°) Are there any evaluations of the One Stop Shops ?**

#### **Ø Statistics on use by clients**

*(These data could be added as an appendix to this document, in the form of tables)*

(Lips 1998; Klepac 1999; Van Venrooij 2000; Van Duivenboden en Lips 2001; Van Petersen 2001; Consultants 2002; Stegers 2002; Van de Bunt 2002; Van der Meer en Van Dijk 2002; Van Venrooij 2002; Wetzel en Willemse 2002)

#### **Ø Satisfaction of users (waiting times, satisfaction with the service provided, capacity to cater for new and emerging needs)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Almost all municipalities - and other agencies as well - regularly perform a user satisfaction monitor, which typically leads to a satisfaction score of 7.2 on a ten point scale.

### **2°) Obstacles and problems encountered**

*(As much space as you like)*

To my mind some major obstacles and problems are:

- The idea of one stop shops is - naturally - conceived from the perspective of the client. By consequence, the sometimes BPR like design processes often pay far too less attention to the internal organization transformations required (Van der Meer en Van Dijk 2002).
- More general: service delivery can be considered from considerably different perspectives. In fact all those perspectives should play a role and be connected if viable arrangement are to come about (forced experiments may be a lucrative vehicle for learning processes - if thoroughly evaluated) (Van der Meer en Van Dijk 2002).
- Interorganizational cooperation in one stop shops has to deal with perspectives and interest which in general will be even more difficult to connect to one viable solution (Van Venrooij 2002).
- Both specific expertise (organization development, ICT) and financial means are often limited at the local level
- There seems to be a continuous tension between central ambitions for advanced client oriented and uniform service delivery and local needs for practical adaptation to (perceived) local circumstances. The 'Dutch' 'solution' (central supporting programs and local initiative) may be the most sensible.
- A final point is that clients are hardly consulted with respect to the development of client oriented service delivery. For many clients this will not be much of a problem, since they have to deal with the agencies involved only incidentally (one could even ask whether the whole effort is worthwhile for this category). But for others (immigrants, social service clients, enterprises) the specific organization of service delivery will matter. And it is not at all self-evident that the client oriented organization that the delivering institutions invent is tailored to their needs.

#### References

- BMVS Management Consultants( 2002). En 1000 bloemen bloeien. Evaluatie programma OL2000.  
Fenger, M. (2001). *Sturing van samenwerking: institutionele veranderingen in het beleid voor werk en inkomen*. Enschede, Universiteit Twente.  
Klepac, S. (1999). Van vraagpatroon naar geïntegreerd loket (doctoraalscriptie). Rotterdam, ErasmusUniversiteit.

- Lips, M. (1998). Reorganizing public service delivery in an information age. *Public administration in an information age: a handbook*. I. T. M. Snellen and W. B. J. H. v. d. Donk. Amsterdam etc., IOS Press: 325-339.
- Poelmans, M. J. en V. J. J. M. Bekkers (1999). "Vraaggerichte sturing en virtuele loketten: publieke dienstverlening via internet." *Bestuurskunde* 8(5): 219-227.
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1997a). Onderzoeksprogramma Overheidsloket 2000.
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1997b). Handboek "Van vraagpatroon naar loketidee".
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1998a), *Handboek IIA "Van loketidee naar implementatie"*, 1998
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1998b) Handboek IIB "Management van verandering".
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1998c). Handboek III "Monitoren van geïntegreerde dienstverlening".
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1999a). Handboek "Één loket op het internet".
- Programmabureau Overheidsloket 2000 (1999b). Van experimenteren naar implementeren.
- Sol, E. en A. C. Glebbeek, Eds. (1998). *Arbedisvoorziening als onderhandelend bestuur*. Onderhandelend bestuur. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Stegers, E. (2002). De één-loketgedachte weer een stap dichterbij! Amsterdam, Nipo [see [www.ol2000.nl](http://www.ol2000.nl)]
- Van de Bunt (2002). Bedrijvenloket: voorhoedaprojecten als ontdekkingstreinen.
- Van der Meer, F. B. en A. G. B. M. Van Dijk (2002). *De wereld achter het loket: reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*. Delft, Eburon.
- Van Duivenboden, H. en M. Lips, Eds. (2001). *Klantgericht werken in de publieke sector*. Utrecht, Lemma.
- Van Petersen, D. (2001). Evenwicht voor verandering: een onderzoek naar de mogelijkheid om te komen tot integratie van de publieke dienstverlening binnen de gemeente Dordrecht (doctoraalscriptie). Rotterdam, ErasmusUniversiteit.
- Van Venrooij, A. (2000). Woonservicecentrum Groningen.
- Van Venrooij, A. (2002). *Nieuwe vormen van interorganisationele publieke dienstverlening: de ontwikkeling en verkenning van een ontwerpaanpak*. Delft, Eburon.
- Wetzels, J. en H. Willemse (2002). De wereld achter één-loket: Overheidsloket 2000, denken en werken vanuit de burger. *De wereld achter het loket: reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*. F.-B. Van der Meer and T. Van Dijk. Delft, Eburon: 13-34.

## LE CONTEXTE NATIONAL

### I – Le contexte politique et institutionnel national

**Le Portugal est une République souveraine. La République portugaise est un État de droit démocratique qui garde, dans son organisation et fonctionnement, l'autonomie d'Açores et Madeira (les archipels d'Açores et Madeira sont des régions autonomes avec statuts politico-administratifs et des organes de gouvernement propres) et les principes de la subsidiarité, de l'autonomie des collectivités locaux et la décentralisation et déconcentration démocratiques de l'Administration Publique.**

**La Constitution (article 267) prévoit que la structuration de l'Administration Publique soit faite de façon à empêcher la bureaucratie, à rapprocher les services des populations et à assurer la participation des citoyens dans sa gestion.**

**L'Administration Publique portugaise est constituée par le système d'organes, services et agents de l'État (Administration Centrale et Périphérique ou Locale), par les autres personnes morales publiques, soient, comme l'État, de type territorial (Administration des collectivités locaux – municípios et freguesias – et Administration Régionale – Açores et Madeira), de type institutionnel (instituts publics) ou de type associatif (associations publiques) et les entreprises publiques.**

**D'habitude, les collectivités locales ne s'occupent que de ses attributions: équipement urbain (ex: espaces verts, tracer les rues), effluent urbain (ex: eau, égouts), énergie (ex: illumination publique), transports et communications (ex: réseau routier, transports urbains et métropolitains), education et enseignement (ex: transports écoliers), culture,**

**temps libre et sport (ex: bibliothèques, campings municipaux) et santé (ex: hôpitaux municipaux). Exceptionnellement, elles peuvent être chargées de gérer services périphériques (locaux) de l'État.**

**Voilà un des motifs souvent présenté pour expliquer l'atrophie de l'État dans les systèmes de type français, comme le portugais (les collectivités locaux ont un nombre peu important d'attributions propres et ne sont pas convoqués à assumer la gestion de services périphériques de l'État – il y a une seule et importante exception: le transfert de la gestion des services locaux de l'État vers les organes de gouvernement propres des régions autonomes d'Açores et Madeira).**

II – Cadres juridiques des maisons de services publics (MSP) (énoncé des textes fondateurs ou des pratiques nationales et locales)

- **RESOLUTION DU CONSEIL DE MINISTRES N.º 176/97, DE 21 OCTOBRE**  
Création d'une commission chargée d'implanter un service de réception du citoyen
- **DÉCRET-LOI N.º 56/98, DE 16 MARS**  
Approuvation d'un régime spécial de dépenses publiques pour le project «Boutique du Citoyen»
- **DÉCRET-LOI N.º 85/99, DE 19 MARS**  
Manutention en vigueur d'un régime spécial de dépenses publiques pour le project «Boutique du Citoyen»
- **DÉCRET-LOI N.º 187/99, DE 02 JUIN**  
Fonctionnement des guichets des «Boutiques du Citoyen» et régime juridique applicable aux travailleurs
- **DÉCRET LOI N.º 302/99, DE 06 AOUT**  
Organique de l'Institut pour la Gestion des «Boutiques du Citoyen»
- **PORTARIA N.º 900/99, DE 12 OCTOBRE**  
Supplément octroyé aux travailleurs des guichets des «Boutiques du Citoyen»
- **DÉCRET-LOI N.º 451/99, DE 05 NOVEMBRE**  
Révision de l'organique de l'Institut pour la Gestion des «Boutiques du Citoyen»
- **DÉCRET-LOI N.º 25/2000, DE 02 MARS**  
Manutention en vigueur d'un régime spécial de dépenses publiques pour le project «Boutique du Citoyen»
- **RESOLUTION DU CONSEIL DE MINISTRES N.º 155/2000, DE 15 NOVEMBRE**  
Implantation progressive, par l'Institut pour la Gestion des «Boutiques du Citoyen», de guichets de réception du citoyen exploitant les avantages des nouvelles technologies

- **DÉCRET-LOI N.º 309/2000, DE 28 NOVEMBRE**  
Renouvellement des contrats de travail des travailleurs des guichets des «Boutiques du Citoyen» de Lisbonne et Porto
- **DÉCRET-LOI N.º 63/2001, DE 19 FEVRIER**  
Manutention en vigueur d'un régime spécial de dépenses publiques pour le project «Boutique du Citoyen»
- **RESOLUTION DU CONSEIL DE MINISTRES N.º 53/2001, DE 24 MAI**  
Développement d'une politique intégrée d'appui à l'innovation dans le cadre des politiques européennes et nationaux sur la compétitivité, innovation et cohésion

### III – Contexte historique national de la construction des MSP

Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP (enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension «aménagement du territoire»)

La Résolution du Conseil de Ministres n.º 176/97, de 21 octobre, a créé une commission chargée d'implanter et mettre en place un service de réception au citoyen nommé «Boutique du Citoyen».

Les principes qui régissent la structure interne de l'Administration et les droits des administrés (articles 267.º/1 et 268.º/1 de la Constitution), dont traduisent la consécration d'un nouveau stade dans l'évolution administrative portugaise -.l'État de droit démocratique.-, imposent l'implantation d'une Administration ouverte et l'abandon du «modèle bureaucratique», caractérisé par la distance et le secret.

Ce «nouveau modèle» privilégie et, au même temps, assure:

- La liaison entre l'Administration et l'administré;
- La participation de l'administré dans la «fonction administrative»;
- La transparence de l'activité administrative;
- Le respect des droits et intérêts des administrés;
- Le rapprochement des populations et des services publics.

Le Gouvernement a assumé le compromis politique de réduire la bureaucratie, de rationaliser et simplifier les structures et la procédure administrative, de façon à mettre une Administration Publique moderne au service des personnes.

L'Administration doit conquérir la confiance du citoyen et des agents économiques, ayant, pour ce combat, seulement les armes de la transparence et du dialogue.

Ainsi, dans une perspective d'Administration ouverte, il est fondamental de créer des guichets d'information et d'appui au client/citoyen.

Cibles différencierées (l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi?)

La Boutique du Citoyen est, au Portugal, un nouveau concept de service de intérêt public, que concentre dans un même endroit (ample et moderne) les principaux services publics. Il s'agit d'un project ambitieux. Il essaye de solutioner les problèmes plus fréquemment affrontés par le citoyen dans ces contacts avec les entités publics:

- Lenteur dans la résolution des questions;
- Dispersion géographique des services;
- Difficulté de contact et d'accompagnement de la procédure;
- Faute d'information préalable sur des éléments nécessaires a la marche normale de la procédure.

La Boutique du Citoyen est, donc, une offre de services publics les plus recherchés par quelques dizaines d'entités publics et privées.

Il s'agit, pour cela, d'un service public de caractéristiques uniques dans l'Administration Publique Portugaise, soit en matière de dimension et diversité (dans la première Boutique il y a environ 30 services et entreprises), soit en matière de fonctionnement (horaire élargi: la Boutique est ouverte le Samedi), soit encore en ce qui concerne les ressources humaines (ils reçoivent une formation dans des matières très diversifiées comme la réception du public, le commandement, le travail d'équipe et les systèmes d'information).

Comme élément distinctif des Boutiques du Citoyen il faut, finalement, souligner l'existence d'une ligne de vêtement propre à ces fonctionnaires.

#### **En un mot:**

- **aux yeux de l'Administration, il s'agit d'un effort pour empêcher la bureaucratie, pour rapprocher les services des populations, pour doubler l'atrophie de certains services de l'État;**
- **aux yeux des citoyens, c'est une porte ouverte pour la simplification et la célérité de l'Administration Publique.**

#### RUBRIQUES A RENSEIGNER

1.º) Dénomination et typologie des MSP rencontrées (polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières)

**Au Portugal, il y a des "boutiques du citoyen" (lojas do cidadão) et "postes de renseignements" (postos de atendimento).**

**Quelques mots sur les postes de renseignements.** En plus des "boutiques du citizen", il a été récemment créé une autre réalité, les postes de renseignements (postos de atendimento ou PAC).

**Ce projet veut rapprocher l'Administration des populations des villes où l'ouverture de boutiques du citoyen n'est pas prévue (leur dimension ne les justifie pas) et il résulte de la coopération entre l'Institut de Gestion des Boutiques du Citoyen, l'Institut de Communications du Portugal et les CTT – Postes du Portugal, SA.**

**Les PAC utilisent les installations des CTT mais ils fonctionnent comme des extensions physiques et virtuelles des boutiques du citoyen.**

**Son installation dans des bâtiments d'autres institutions, publiques ou privées) est possible (cela dépend de protocole entre l'Institut de Gestion des Boutiques du Citoyen et les entités intéressées).**

**Le PAC est composé de:**

- un poste d'information – système auto-service, avec l'accès à l'information fournie par la boutique du citoyen (internet et téléphone);
- un poste de renseignement personnalisé – un fonctionnaire reçoit les requêtes des citoyens et donne des informations.

**Localisation:**

**1.<sup>er</sup> moment: 11 (2 phases: 1.<sup>ère</sup> - Vila Franca de Xira et Moita; 2.<sup>ème</sup> - Guimarães, Chaves, Mirandela, Gouveia, Covilhã, Figueira da Foz, Marinha Grande, Tomar et Elvas).**

**En fonctionnement:**

**Les PAC dans les municipalités de Cadaval, Azambuja, Felgueiras, Valongo, Santo Tirso et Penafiel (v. carte).**

**Entités et services:**

**Les services que ont peut trouver maintenant dans les PAC sont:**

**• ADSE**

**- passeport bleu**

**- changement d'adresse et de NIB**

**• Direction-Générale de Circulation Routière**

**- remplacement et rénovation de permis de conduire**

**• Institut du consommateur**

**- réclamations**

**- demandes d'information**

2.º) Composition et forme juridique des MSP (entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP)

L'Institut pour la Gestion des Boutiques du Citoyen (IGLC) a, comme compétences principales, la gestion des guichets d'accueil/réception (Boutiques du Citoyen) et leur expansion géographique dans le territoire continental portugais.

L'IGLC est un institut public, administrativement et financièrement autonome. Il est soumis à la tutelle et superintendance du membre du Gouvernement chargé de l'Administration Publique (Ministre d'État et des Finances).

Le siège de l'IGLC est situé à Lisbonne et il exerce son activité sur tout le territoire continental (les îles des Açores et Madère sont exclues).

Les Boutiques du Citoyen sont services locaux de l'IGLC et sont gérées directement par une Unité de Gestion de cet Institut.

3.º) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP

#### ENTITÉS PARTICIPANTES

1. **Direction-Générale de Protection Sociale aux Fonctionnaires et Agents de l'Administration Publique (ADSE)**
2. Centre Régional de Sécurité Sociale
3. Direction-Générale des Impôts
4. Direction-Générale des Enregistrements et du Notariat
5. Direction-Générale des Services Judiciaires
6. Direction-Générale de Circulation Routière
7. Gouvernement Civil
8. Institut du consommateur
9. Institut National du Sport (Centre de Médecine Sportive)
10. Institut pour le Développement et Inspection des Conditions de Travail
11. Institut de l'Emploi et Formation Professionnelle
12. Inspection-Générale des Activités Économiques
13. Institut Portugais de la Jeunesse
14. Ministère de la Santé
15. Caisse Générale des Dépôts, S.A.
16. CTT - Postes de Portugal, S.A.

17. EDP - Électricité de Portugal, S.A.
18. ENATUR - Compagnie Nationale de Tourisme, S.A.
19. Compagnie Portugaise des Eaux, S.A. - EPAL
20. GDL - Compagnie de Gaz Naturel de Lisbonne, S.A.
21. Imprimerie Nationale - Maison de la Monnaie, E.P.
22. Portugal Telecom, S.A.
- 23 a 26. Compagnie Chemins de Fer de Lisbonne, S.A. / Chemins de Fer Portugais, E.P. / Metropolitain de Lisbonne, E.P. / Transtejo - Transporte Tejo, S.A.
27. Caisse Générale de Retraites

#### 4.º) Organisation et fonctionnement des MSP

##### Le personnel

##### Situation juridique (recrutement, qualification ...)

Les guichets de réception fonctionnent comme d'authentiques représentations ou délégations des entités respectives.

Le régime de travail applicable au personnel est le régime de ces employeurs. Ils restent, en effet, fonctionnellement soumis au pouvoir hiérarchique des entités patronaux.

Les travailleurs reçoivent, toutefois, de l'Institut qui gère la Boutique du Citoyen, un supplément en vertu de la spécificité des fonctions qu'ils exercent, notamment en ce qui concerne l'horaire et la réception du public (ce supplément n'est pas cumulable avec d'autres suppléments de la même nature octroyés par les entités patronales).

Régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations ...)

**HORAIRES DE FONCTIONNEMENT:**

Les guichets fonctionnent sans interruption entre 8 heures et 15 minutes et 20 heures, du lundi au vendredi, et entre 9 heures et 15 minutes et 15 heures et 15 minutes, le samedi. Ils sont fermés les dimanches et les jours fériés.

**HORAIRES D'OUVERTURE AU PUBLIC:**

Les guichets sont ouverts au public sans interruption entre 8 heures et 30 minutes et 19 heures et 30 minutes, du lundi au vendredi, et entre 9 heures et 30 minutes et 15 heures, le samedi.

L'accueil téléphonique est fait par le 808241107 (appel local).

**VETEMENTS**

Le personnel en service dans la Boutique du Citoyen est obligé de porter un vêtement propre et de porter une plaque d'identification (les conditions de fourniture et d'utilisation du vêtement sont prévues dans un règlement approuvé par l'entité gestionnaire de la Boutique du Citoyen - le Règlement de Vêtement de la Boutique du Citoyen).

Les moyens mis à disposition (locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique)

Dans les guichets on peut utiliser des moyens électroniques d'acceptation et de transmission de donnés et de valeurs.

La Boutique du Citoyen a un site Internet - [www.lojadocidadao.pt](http://www.lojadocidadao.pt) - et un mail - [lojadocidadao@lojadocidadao.pt](mailto:lojadocidadao@lojadocidadao.pt).

L'utilisation et la valorisation des technologies de l'information et de la communication

Les Boutiques du Citoyen sont des exemples des avantages évidents des nouvelles technologies. Les guichets des institutions représentées sont liés on-line en permanence aux intranets respectifs. La distance est annulée.

## 5.º) Financement des MSP

### Financement public et/ou privé (répartition)

La Boutique du Citoyen, au contraire d'autres maisons de services publics en Europe, est clairement une initiative du pouvoir central, qui a essayé de satisfaire les régionalistes vaincus, mais pas convaincus, dans le référendum de 8 novembre 1998.

Ainsi, on peut dire que la Boutique du Citoyen vient du haut vers le bas, résultant de la reconnaissance par le Gouvernement de l'importance stratégique vitale de la fixation des populations dans l'intérieur du Pays et de la dynamisation de ses régions.

Au-delà de décentraliser les compétences, la création des Boutiques du Citoyen essaie de répondre au mouvement qui demande la privatisation de tous les services publics encore détenus par l'État (la bureaucratie et la déficiente couverture du territoire national sont les arguments de tous ceux qui remettent en cause la légitimité démocratique des services publics et même de l'État).

Ce qu'on discute maintenant (et les Boutiques du Citoyen sont une des armes de la guerre) c'est de regagner la confiance du public dans les services publics - et dans l'État, souvent accusé d'être très loin des citoyens -, c'est trouver une nouvelle légitimité pour ce qui est public.

### Optimisation financière et économie budgétaire

Il a été conclu un Protocole entre le Gouvernement et les entités participantes pour assurer les conditions d'installation et fonctionnement du service public d'accueil/réception nommé "Boutique du Citoyen".

Le protocole prévoit, comme obligations des entités participantes, le paiement d'une partie (proportionnelle aux m<sup>2</sup> du guichet) des dépenses (eau, électricité, nettoyage, sécurité, conservation et remplacement du mobilier, sauf le téléphone, dont c'est de la responsabilité de chaque institution), la prestation de services, la mise à disposition des moyens matériels nécessaires et des ressources humaines (l'entité participante paie les rémunérations du travailleur).

La révision du protocole dépend de la demande, soit du Gouvernement, soit de 3/4 des entités participantes (chaque participante peut, toutefois, à tout le moment, rescinder le protocole).

## 6.º) Principes d'implantation des MSP

### Critères: critères juridiques et techniques, critères politiques

**Les Boutiques du Citoyen, sans la prétension de résoudre les fortes assymétries régionales (le Nord catholique, conservateur, siège des PME et des petites propriétés rurales ; le Sud, par contre, laïque, plus libéral et cosmopolite, siège des grandes entreprises, de la fonction publique et des vastes propriétés rurales; le Littoral surpeuplé et industrialisé, au contraire de l'Intérieur, abandonné et économiquement déprimé; la ville capitale macrocéphale qui assure environ la moitié des recettes fiscales du Pays), veulent être une (parmi plusieurs) contribution pour les dégrader, assurant à tous, partout, les mêmes conditions d'accès aux biens et services essentiels.**

La localisation des premières Boutiques du Citoyen est révélatrice de ce qu'on affirme: deux grandes villes du littoral (dont plus d'1/3 de la population totale et de 60% de la production sont concentrées), la ville capitale de l'intérieur du Pays (Viseu) et une des villes universitaires de dimension moyenne plus dynamique, notamment en ce qui concerne les nouvelles technologies (Aveiro).

L'installation des Boutiques suivants a maintenu la même logique (Setúbal – ville industrielle de Lisbonne métropolitaine – et Braga – ville universitaire de population très jeune).

Zonage: zones urbaines, zones rurales

La localisation géographique des Boutiques du Citoyen doit respecter, notamment, les critères suivants:

- a).Nombre d'habitants;
- b).Taux d'augmentation de la population;
- c).Services publics existants;
- d).Inexistance d'offre similaire dans les municipalités limitrophes;
- e).Études d'accèsibilité;
- f).Disponibilité d'installations.

Si possible: nombre de MSP, adresses postales, carte légendée

Il y a, pour le moment (2002.05.15), 6 Boutiques du Citoyen en fonctionnement:

- **Lisbonne I**

- ..Adresse: Rua Abranches Ferrão, 10, 1600-001 Lisboa (Edifício Atlanta II)
- ..Date d'ouverture: 27 avril 1999 (environ 3.000.000 d'accueils en deux ans)
- ..Caractéristiques des installations: 3 étages, 2.200 m<sup>2</sup> - environ 30 services

- **Porto**

- ..Adresse: Av. Fernão de Magalhães, 1862, 1.<sup>o</sup>, 4350 PORTO (Edifício Torre das Antas)
- ..Date d'ouverture: 1 septembre 1999

- **Aveiro**

- ..Adresse: R. Orlando Oliveira, 41, Urbanização Forca Vouga, 3800-004 Aveiro
- ..Date d'ouverture: 4 décembre 2000

- **Viseu**

- ..Adresse: Quinta das Mesuras - Av. Rei D. Duarte, Lotes 8, 9 e 10, 3500-643 Viseu
- ..Date d'ouverture: 20 décembre 2000

- **Setúbal**

- ..Adresse: Av. Bento Gonçalves, 30-D, 2910-431 Setúbal
- ..Date d'ouverture: 20 novembre 2001
- ..Caractéristiques des installations: 900 m<sup>2</sup>

- **Braga**

- ..Adresse: Rua Granjinhos, 6, 4700 Braga
- ..Date d'ouverture: 30 novembre 2001

Il est prévu l'ouverture de trois autres Boutiques du Citoyen: Lisbonne II (2002.06), Coimbra (2002.10) et Leiria (2003.07).

Les 6 boutiques existantes n'ont pas de différences qualitatives entre elles. Les entités présentes sont presque les mêmes. Tous les guichets sont des extensions des entités participantes, ne disposant pas d'autonomie significative.

Les Boutiques sont facilement accessibles, handicapés inclus, ayant un parking et les transports publics à courte distance.

Et après? Bon, après on verra vraiment si le projet « Boutique du Citoyen » mérite tous les adjectifs qu'il a reçu.

En effet, à notre avis, la difficulté majeure de l'installation de nouvelles Boutiques du Citoyen est, en même temps, paradigmiquement, une de ses raisons d'être, c'est-à-dire qu'il n'y a pas, peut-être, aujourd'hui, dans l'intérieur du Pays, des villes suffisamment grandes pour justifier la création de Boutiques du Citoyen / l'inexistence de services publics de niveau satisfaisant (par exemple, Boutiques du Citoyen) pousse les populations vers les villes du littoral, dont les emplois sont concentrés et le niveau de vie est supérieur. Il ne semble pas facile de rompre ce cercle vicieux. Malheureusement, la cohésion du Pays et, dans un autre plan, la construction européenne, dépendent aussi de ça.

**RENSEIGNEMENT**

## BILAN ET APPRECIATIONS

1.º) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP?

**Oui, il y a des statistiques de fréquentation.**

Statistiques de fréquentation

**Le numéro de «clients» des boutiques du citoyen continue a augmenter.**

Satisfaction des utilisateurs (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)

**L'opinion généralisée c'est que le project des boutiques du citoyen est positif et que doit s'élargir.**

2.º) Obstacles et problèmes rencontrés

**Le numéro de «clients» des boutiques du citoyen est tellement haut que, parfois, il est meilleur d'aller aux batiments des institutions y representées.**

**Etude sur les « Maisons de Services Publics**  
(Services d'intérêt général polyvalents de proximité)  
**au Royaume Uni »**

**I – Le contexte politique et institutionnel national : configuration nationale de la répartition des compétences entre les administrations centrales, leurs niveaux déconcentrés, les collectivités territoriales et les formes de coopération inter-collectivités.**

Le Royaume Uni est **un Etat unitaire composé de 4 pays**, dont les pouvoirs législatifs et réglementaires diffèrent sensiblement. Cependant, en ce qui concerne les MSP britanniques, on peut normalement traiter le Royaume comme "Uni", la même histoire, législation, esprit pragmatique, voire conflits inter- services réglant leur prestation.

Il n'y a **pas de structure uniforme de services de l'Etat déconcentrés** sur le plan territorial (sauf une esquisse de structure de 9 grandes régions). Il y a moins de services déconcentrés ou à déconcentrer (pas de préfets, pas de TPG). A titre exceptionnel, et très pertinent pour l'étude, on essaie actuellement de regrouper en MSP "**Job Centre Plus**" (Agences pour l'Emploi) les services déconcentrés de l'ancien ministère de l'emploi et ceux des ancien ministère de la protection sociale (eux-mêmes regroupés depuis 2000 dans un seul ministère de 'Work and Pensions) (voir 1\*).

Les **467 collectivités territoriales** sont soit **"unitaires"** (195 conseils polyvalents), soit à **deux niveaux** (238 districts coiffés par 34 comtés). La seule collectivité régionale est le Grand Londres. Les **collectivités sont très grandes** (130,000h en moyen pour les conseils unitaires et districts; moins de 10% sous 50,000h). Cela pose d'emblée la question de savoir si les MSP des collectivités locales sont nées des carences d'un tel système. Les MSP sont souvent situés dans les chefs- lieus des anciennes municipalités supprimées par des réformes des années 60 et 70 parce que 'trop petit'.

Il y a **peu de structures formels de coopération**, étant donné la taille des collectivités. Les exceptions existent dans plusieurs très grands métropoles, où des SIVUs continuent les missions des comtés métropolitaines supprimés en 1986. Par contre, il y a toutes sortes de **formules hétérogènes de coopération, créées** par les collectivités. Les MSP animées par les collectivités sont souvent l'affaire du district/ unitaire + comté (+ paroisse), les différentes niveaux ou des voisins travaillant ensemble.

**La répartition des compétences ressemble globalement à celle de la France.** Les exceptions pertinentes à cet étude sont **l'enseignement** et **la protection sociale** (si j'ai bien compris le système français!). Les collectivités (unitaires, comtés), sont responsables pour l'éducation, mais les conseils d'administration de chaque école est assez indépendant. La protection sociale universelle est une prestation directe de l'Etat, financée par les impôts.

Il faut ajouter que '**les compétences**', même celles qui restent, en dernier lieu, la responsabilité des pouvoirs publics, **sont souvent partagées avec la société civile**, ce qui a ses effets sur les MSP, dont des effectifs sont parfois bénévoles (conseils judiciaires, interprètes des langues minoritaires, expertises de toutes sortes), parfois du secteur privé (les petits commerçants aux bureaux de poste).

**II - Cadres juridiques des maisons de services publics (MSP)** : énoncé des textes fondateurs ou des pratiques nationales et locales.  
(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Il n'y a **pas de texte juridique sur les MSP britanniques** aussi spécifique que la loi française du 12 avril 2000 "relative aux droits des citoyens dans leur relation avec les administrations", cité dans le document produit par Georges Dhers) ou les décrets-lois portugais cités par Vasco Costa dans son rapport.

Néanmoins, il existe des **cadres juridiques** qui s'appliquent aux différentes MSP, mais pas spécifiquement aux MSP. Afin de simplifier les explications, les MSP sont divisés dans ce rapport entre **quatre types d'institutions**, avec pour critère le **statut de l'animateur principal** (secteur privé, association bénévole, collectivité locale, ministère / Etat), bien que cette catégorisation soit trop simpliste:

**(1) Les Bureaux de Poste** appartient plutôt à la section III en-dessous (contexte historique). Dans ce cas précis, les textes juridiques successifs du 19ème siècle ont construit des MSP en ajoutant d'autres services publics au premier service public (l'affranchissement du courrier). De nos jours, les Bureaux de Poste font partie d'un établissement spécialiste, Post Office Counters Limited (Guichets de Poste). POCL, le service de courrier, et le service de messagerie, sont regroupés dans une Société Anonyme, totalement la propriété de l'Etat, sous la tutelle du même Ministre de Commerce.

- Les Bureaux de Postes principales (Main Post Offices) rentrent dans la catégorie des MSP animés principalement par l'Etat, tout comme les Bureaux de l'Emploi (Job Centres Plus), dont le cadre juridique est expliqué en dessous (rubrique 4).

- **Le cadre juridique des Sub Post Offices (sous-bureaux de poste)**, plus intéressants que les Postes principales pour la plus grande pluralité de leurs missions, **est ambigu**. D'après le Livre Blanc sur la réforme de la Poste: "Post Office Counters Limited est une organisation très particulière ("unique"). C'est un **organisme du secteur public** qui diffuse ses services par le moyen de quelque **18,500 points de vente, dont 97% sont la propriété privée des "subpostmasters"** (chefs du sous-bureaux de poste) ou des "franchisees" (propriétaires de franchise), conjointe à une autre point de vente de détail. Ils prennent leurs propres décisions sur la viabilité de leurs entreprises." Ces Sub Post Offices se trouvent à l'intérieur d'un petit commerce. Selon l'affluence, le gérant travaille près de sa caisse privé ou derrière son guichet, où il est aussi contraint par les consignes de Post Office Counters Limited, et par le besoin de la bonne conduite, que les agents publics dans les Bureaux de Postes principales.

Voir: Department of Trade and Industry, "Post Office Reform", Cm 4340, 1999, para. 32.  
[www.dti.gov.uk/por/poreform/poreform.pdf](http://www.dti.gov.uk/por/poreform/poreform.pdf).

**(2) Les MSP animées principalement par les associations à but non-lucratifs (ou du "troisième secteur")**, doivent remplir certaines conditions sous les lois relatives aux actions caritatives si elles voulaient profiter de certaines dérogations fiscales (Charities Acts), ou si elles veulent accéder aux certains fonds publics ou caritatifs, locaux ou nationaux. Quoique les associations en Grande Bretagne puissent se construire très facilement sans être soumis à une réglementation, une fois qu'elle demande de l'aide publique il y a des règles à suivre sur la comptabilité. Les autres conditions sont des procédures de bonne conduite exigés par l'organisme qui octroie des crédits, plutôt que des textes formellement juridiques.

Bien sûr les animateurs d'une MSP doivent faire attention à la loi. Cependant, en règle générale elle s'agit simplement des **cadres juridiques banalisés**, comme la loi sur l'emploi (une seule loi pour le secteur public et le secteur privé), sur la comptabilité, ou sur l'accès des espaces "publics" aux personnes handicapées. **Une MSP dirigée par une association se situe dans un cadre juridique pas trop contraignant.**

**(3) Pour les MSP animées principalement par les collectivités locales**, les textes législatifs les plus pertinents seraient ceux qui déterminent l'étendue de leurs compétences (Local Government Acts, Housing Acts, Education Acts...). A la différence de beaucoup d'autres pays européens, les collectivités britanniques n'ont pas "un pouvoir de compétence général". Elles ne pouvaient pas faire ce que la loi leur permet. Rien ne l'empêche, au contraire, de servir comme point d'information très actif sur les prestations dans le domaine d'une autre institution. Qui plus est, la MSP inter-institutionnelle (district plus comté, collectivité plus services de l'Etat plus associations), a offert aux collectivités locales, dans la pratique, une solution légale et pertinente aux problèmes de cantonnement des compétences.

Les lois les plus récentes relatives aux collectivités locales - **Local Government Act 1999, Local Government Act 2000** - soutiennent et légalisent cette interprétation généreuse de leur rôle que beaucoup de collectivités ont déjà adopté dans la matière des MSP. Les lois ne parlent pas exprès des MSP. Cependant, par les devoirs que la législation imposent sur les collectivités elle favorise les MSP, et les documents officiels qui ont précédé et ont suivi ces lois citent les MSP parmi leurs "exemples ou expériences à suivre".

La **Local Government Act 1999, Part 1** (et son texte d'application SI 1999/3251) impose le recherche d'un "**service de qualité- prix**". Toute collectivité doit améliorer la qualité des services rendus aux citoyens (S.3), en passant en revue toutes ses fonctions, notamment après l'avis des partenaires actuels ou potentiels (secteur public, secteur privé, 'troisième secteur'), et en concertation avec leurs agents, "surtout les "**front line staff**" en prise directe avec les opinions des usagers des services (S.5). Le circulaire ministériel de l'orientation sur Part 1 de cette loi, "Guidance to Best Value Authorities", vante quelques "bonnes exemples", y compris trois MSPs co-dirigés par des partenaires très diverses (Brent-Kilburn, Tandridge and Wealden, Oldham). Ces documents "d'orientation" [Ministerial Guidance] n'ont pas de valeur proprement juridique, mais les autorités nationales et locales se servent comme pièces justificatifs dans leur conflits, donc celui-ci valide les MSP "polyvalents".

Voir: *Local Government Act 1999*: [www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts1999/19990027.htm](http://www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts1999/19990027.htm)  
DET Circular 10/99 (14 December 1999): *Local Government Act 1999: Part I: Best Value*: [www.local.regions.odpm.gov.uk/bestvalue/legislation.pdf/bv.pdf](http://www.local.regions.odpm.gov.uk/bestvalue/legislation.pdf/bv.pdf)

Le premier **Livre Blanc** du gouvernement Blair **sur les collectivités locales** (*Modern Local Government: in Touch with the People*, March 1998), a déjà souligné son **attachement aux partenariats diverses** (il voulait supprimer le préférence donné par les précédents gouvernements aux secteurs privé et tertiaire, mais il ne veut pas revenir au tout- public). Le Livre Blanc a reconnu (para.8.22), que "bien que beaucoup de collectivités aient développé des liens aux autres organismes prestataires de services sur leur territoire... les pouvoirs des collectivités, quand il s'agit de participer dans les actions de partenariat, sont ambigus". Il a signalé son intention d'élargir et clarifier les compétences.

Voir DETR (1998) *Modern Local Government: in Touch with the People*: [www.local.regions.odpm.gov.uk/lgwp](http://www.local.regions.odpm.gov.uk/lgwp)

**Le Local Government Act 2000** facilite les MSP par ces premiers articles (S.2 (1) to (6)):

- Toute collectivité est **compétent de faire n'importe quel action** (have power to do anything), si elle considère que cette action va améliorer le bien-être économique, sociale ou environnementale de leur territoire, pourvu que:

- cette action va de pair avec leur **stratégie communautaire (Article S.2)**
- et celui de l'Etat sur le développement durable
- et les documents d'orientation ("Guidance") du ministre.
- et ce n'est pas interdit sous une autre loi
- et le ministre ne l'a pas interdit.

Article 4 **permet la collectivité**, sous ces conditions:

- **d'encourir des dépenses**
- **d'offrir de l'aide financier** à n'importe qui
- **de passer des accords** avec n'importe qui
- **de coopérer avec**, ou faciliter la coopération de n'importe qui
- **d'exercer** les missions de n'importe qui de sa part
- **de fournir des effectifs, biens immobilier, services ou locaux** à n'importe qui - ce qui semble assez compréhensif.

Sous les termes de la Local Government Act 2000, les collectivités doivent élaborer leur **stratégie communautaire** après **consultation des diverses partenaires locaux, et puis les impliquer dans sa mise en oeuvre**. Un circulaire ministériel de l'orientation sur cette loi, "Preparing Community Strategies", a établi une liste de partenaires presque obligatoires:

- les partenaires publics (les services de santé, la police, les services de l'éducation, les universités, les Job Centres Plus...)

- les associations (Councils for Voluntary Service, Citizens' Advice Bureaux... ), dont un cadre conventionnel de partenariat existe (Guidelines for Local Compacts)
- les entreprises locales.

Voir *Local Government Act 2000*: [www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts2000/20000022.htm](http://www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts2000/20000022.htm)

DET (2000) "Preparing Community Strategies: Government Guidance to Local Authorities":  
[www.local.regions.odpm.gov.uk/pcs/guidance/](http://www.local.regions.odpm.gov.uk/pcs/guidance/)

Cet explication sur le cadre juridique des collectivités, plus longue que les autres, est importante parce que ce sont les collectivités qui ont réussi à construire avec succès les MSPs d'animation public, bien avant que les ministères aient élaboré pour elles un cadre légal compréhensif. Dès maintenant, c'est **la collectivité qui semble désignée par le législateur comme animateur principal de la coordination des services publics des trois (quatre) secteurs**, y compris des MSP.

(4) Pour les **MSP animées principalement par les services publics de l'Etat**, le cadre juridique est encore plus vieux que celui de la Poste. Les ministres exercent leurs pouvoirs sur la fonction publique de l'Etat (service de la Couronne), de la part de la Couronne, sans besoin d'une intervention parlementaire. Une nouvelle répartition de compétences entre les ministères devait recevoir l'accord (automatique) de la Reine. Une "simple" collaboration des différents services déconcentrés pourrait être introduite par des circulaires interne à l'administration, pour informer les intéressés. Pour les raisons politiques et médiatiques, ces décisions sont souvent annoncées au parlement, et se trouvent quelquefois le sujet de débats au parlement pour légitimer les réformes les plus difficiles; mais ce n'est pas obligatoire.

L'exemple le plus pertinent est la loi sur la protection sociale, **Welfare Reform and Pensions Act 1999**, qui facilite l'inauguration en avril 2002 des **Jobs Centres Plus**. Ces Job Centres Plus rassemblent les anciens Job Centres, services de l'ancien Agence de Emploi (Employment Agency), et une partie des service de l'ancien Agence des Allocations (Benefits Agency), services pleinement ministériels en dépit de leurs noms.

La **Welfare Reform and Pensions Act 1999**:

- **impose aux demandeurs** des allocations- chômage le droit et le devoir d'être "interviewé" et conseillé sur les emplois qu'ils sont apte à faire - la nature de "la personne" qui conduit l'interview est à déterminer plus tard par le ministre (S.57)
- **implique les collectivités locales** dans cette compétence de l'Etat en leur permettant d'offrir ces "interviews", à titre facultatif de la part du demandeur (S.58)
- **permet à "une personne, fournisseur des services à un Ministre"** de traiter des demandes d'allocations "**locales**" (logement...) (S.71)
- **permet à une collectivité locale** de traiter des demandes d'allocations "**nationales**" (chômage ...) (S.71)
- permet **l'enregistrement, et l'échange**, entre "les autorités compétentes pour les affaires de protection sociale", **des renseignements**" nécessaires pour remplir ces fonctions (S.71).

Le cadre juridique a bien préparé l'introduction "d'un service intégré", offert par les MSP. Il ne cite jamais le nom de ces MSP (heureusement d'ailleurs, parce que le nom des Job Centres Plus a changé trois fois en trois ans). Il ne nomme pas les services de l'Etat impliqué par ce réforme, en œuvre depuis 1997 dans les projets pilotes. Les Articles font référence seulement à "une personne qui fournit des services au Ministre" (qui pouvait être un service ministériel, une NGO ou bien une entreprise privée). Donc, **le cadre juridique n'est pas contraignant** pour un gouvernement qui voulait que ses services participent aux MSP en collaboration avec des autres. C'est plutôt une question de politiques personnels – comment convaincre les agents publics d'accepter ces nouvelles conditions de travail?

### **III - Contexte historique national de la construction des MSP:**

- **Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP:** *Enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension "aménagement du territoire".*

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Les 4 catégories des MSP décrites en-dessus se servent pour expliquer le contexte historique des MSP et les objectifs recherchés.

Pour encore simplifier la lecture, des réponses à toutes les questions sont données pour la première catégorie de MSP (Post), puis la deuxième...

#### **(1) Les Bureaux de Poste**

Le bureau de poste a été construit pour assurer le transport des courrier du roi par des chevaux.

L'évolution vers un bureau qui regroupe maintenant plusieurs services publics liés à des fonctions financières au sens large, commence en **1792** avec le service de mandats, voulu par l'Etat pour **payer ses armées** et puis **ses pensions**.

**En 1861** le Ministre des Finances Gladstone (le plus grand homme politique [britannique] de son siècle, soucieux à la fois **des comptes de l'Etat** et **des problèmes de petits gens**), ajoute The Post Office Savings Bank (Caisse national d'épargne). Les premiers Bureaux de faire des transactions d'épargne étaient ceux aux "**lieus dépourvus**" de banque privé, une question d'aménagement du territoire.

Dans les années **1880 -1897**, le gouvernement de Gladstone, par ses lois et ses actions, multiplie les affaires et les services de la Poste, comme des **rente- viagères** et des **assurances- vie**. Il voudrait "encourager **des comportements économies**", et rassurer les ouvriers blessés par les nouvelles usines qu'il va recevoir **leur compensations**. Les **objectifs** des Bureaux de Poste au 19eme siècle ont été à la fois **économiques et sociaux**, contribuant ainsi au **développement industriel du pays**.

Au **21ème siècle**, les objectifs des Bureaux de Poste sont toujours **économiques et sociaux**, et **aménagement du territoire**, même si l'orientation exacte de ces objectifs a été "corrigée".

**Les objectifs de Post Office Counters Ltd** pour la décennie, en accord avec le gouvernement, et avec son soutien financier pour au moins 3 ans, sont les suivants:

- **moderniser** le réseau des bureaux
- **maintenir le réseau en pays ruraux**
- **soutenir les bureaux dans les zones urbaines dépourvus**
- faciliter **le projet pilote des "Government one-stop shops"**
- offrir **l'accès à l'internet** à la population

Ces cinq objectifs a été résumé par la Ministre de Commerce dans son Livre Blanc sur la réforme de la Poste en 1999:

- **Soutenir un réseau viable des bureaux de poste afin d'assurer l'accès partout dans le pays à une gamme de services publics et privés.**

C'est important de souligner ces derniers mots ("services privés"). Le raison d'être d'un bureau de poste dans un petit commerce est d'aider le village ou le quartier de garder ses commerces aussi bien que son bureau de poste.

#### **En résumé**

- l'objectif, de la pointe de vue des élus et des citoyens, est la preservation des services (les commerces aussi bien que la poste) en zones rurales et dans les quartiers difficile à vivre.
- l'objectif de la Poste national est de ne pas perdre de l'argent.
- l'objectif du sous-Bureau est de ne pas perdre son affaire.

- **Cibles différenciées:** *l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi?*

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**Jusqu'au 19ème siècle,** les Bureaux de Poste ont agit pour le compte du **roi, puis l'Etat et la population aisée.**

Au **19ème siècle** les services des Bureaux ont répondu aux besoins d'une population urbaine de masse: ouvriers, employés, petits commerçants, pour lesquels les Bureaux était d'accès abordable, différents des banques privés. Il y a un sens au début du 20ème siècle que la Poste était "un œuvre social". Sous la loi de **1897 sur la Compensation des Ouvriers**, les entreprises devaient payer les "compensations" par la Caisse. Au contraire, un projet voulu par la Poste en **1906 de monter un produit "assurance"**, à l'intention des **employeurs** faisant face à la loi de compensation, n'a pas vu le jour. Donc, la Poste a encouragé ses sous-Bureaux de développer ce produit comme service privé.

**Au 21ème siècle,** les Bureaux gardent cet image de "banque du dernier ressort", "pauvre cousin" des banques privés et d'autre commerces plus prestigieux. Cet image se traduit dans les faits. De plus en plus des pensions et allocations (son plus grande "affaire") vont directes de l'Etat aux banques privés (50% des pensions universel de retraite, 30% des indemnités -enfant). Les entreprises- clients sont toujours les petits commerçants, voulus par la Poste, car la monnaie rendue de leurs caisses serve efficacement à payer les allocations des citoyens.

Comme déjà expliqué, la Poste est obligé de focaliser son attention sur deux types de territoire: pays rural, banlieues des grandes villes, où la présence de la Poste est vue comme importante pour leur avenir. Il s'agit surtout des cibles choisis par le gouvernement, le parlement et les habitants, et ces cibles posent de problèmes à la Poste.

voir: *Encyclopaedia Britannica* (1911). <http://40.1911encyclopedia.org/>

DTI White Paper (1999) *Post Office Reform: A World Class Service for the 21st Century*, Cm 4340

[www.dti.gov.uk/por/postoffice\\_network.htm](http://www.dti.gov.uk/por/postoffice_network.htm)

## RUBRIQUES A RENSEIGNER

### 1°) Dénomination et typologie des MSP rencontrées : polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières

Les 18,500 **Bureaux de Poste** sont polyvalents, bien que la plupart de leur missions publiques se situent dans un cadre "thématique" de finances/ fiscalité / poste.

Au 20ème et 21ème siècles, ils continuent à supplémer le noyau. Même les 600 Bureaux de Poste Principaux ne soient pas cantonnés dans cette mission assez étroite. Les Sous-Bureaux de Poste ajoutent à leur goût d'autres tâches du secteur privé, et d'autres missions publiques sont annoncées pour l'avenir.

Il n'y a pas de Poste virtuelle (pas de transactions, mais on peut suivre le progrès d'un paquet mis à la poste réel, ou chercher des codes postaux).

### 2°) Composition et forme juridique des MSP : entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP

Les **600 Bureaux de Poste principaux** (*Crown post offices*) sont actuellement des entités 100% publiques, sous la tutelle du Ministre de Commerce, à travers le "Chief Executive" de l'établissement public, POCL, dont ils font partie. Le Régulateur "indépendant" fait une rapport annuel au Ministre sur les actions de POCL, surtout en ce qui concerne les consignes donnés par le Ministre au Régulateur (qui n'est pas indépendant dans ses choix de critères). Le Ministre a demandé que le Régulateur contrôle le santé des Bureaux de Poste en pays ruraux et banlieues dépourvues. Le Régulateur prend en considération l'avis du Consumer Council for Postal Services avant de faire son rapport.

Les **18,000 Sous Bureaux de Poste** sont de statut juridique assez flou. Les Bureaux sont le propriété privé des chefs des sous- bureaux, qui sont les "agents" ou les "franchisees" de POCL. Ces Sous-Postes sont presque toujours tenu en combinaison avec un commerce (pour la plupart des vendeurs de journaux (une très longue tradition), mais on les trouve aussi dans les alimentations, les pharmacies, les stations-service, les hypermarchés, et plus récemment (et historiquement), des cafés et des pubs.

Le Ministère de Commerce a le droit de convertir un Bureau de Poste principal (public) en Sous-Bureau (agent privé), ou de fermer l'un ou l'autre, avec compensations aux agents privés (obligatoires) et consultations des agents publics (facultatives). Les tendances actuelles sont commentés sous les autres rubriques.

### 3°) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP

Les compétences et prestations des **Bureaux de Poste** comprend les suivants"

#### - postes et communications

- les habituels timbres, mandats, mandat- cartes, cartes téléphones...

#### - services bancaires personnels

- les mêmes prestations qu'un banque mutualisée en coopération avec une banque mutualisée, le Co-op, et une banque privée, Lloyds
- chéquiers
- virements - un seul chèque peut payer TV redevance, gaz, électricité, eau, téléphone, TV-cable, taxe d'habitation, achats par correspondance (type "3 Suisses"), vignettes de la part des services publics de l'Etat, services privatisés, collectivités territoriales, entreprises privées.
- un service ajouté récemment: quelques Sous-Postes abritent un 'vrai' banque privé certain jours (Barclays), après cette banque a annoncé qu'il ne reste plus dans les petites villes

(voir photo du Ashwell Post Office).

**- budgets et épargne**

- tout ce qui aide le bon roulement des budgets des foyers par paiements programmés ou prépayés ou par jetons (l'eau, l'électricité) de la part des services d'intérêt économique généraux privatisés
- 7 formes d'investissement/ placements tous comme une banque privée
- LOTO ( 3 formes) de la part du Ministère de Culture
- paiement retraites, allocations familiales / sociales / chômage de la part du Ministère de Protection Sociale

**- services bancaires aux entreprises et commerces**

- acceptent espèces + chèques des tiers (clients des entreprises...)
- livrent espèces aux commerçants...
- paient les tiers personnes (salaires, retraites, fournisseurs...)-de la part des commerces et entreprises

**- voyages**

- bureau de change (en 24 h, si c'est un petit bureau)
- assurance -voyage - bagages (le conseil d'un expert sur les assurances est fait par téléphone, la personne au guichet facilitant l'appel, si c'est un petit bureau)
- documentation E111 (assurance soins- maladie UE) de la part du Ministère de Protection Sociale
- service de passeport rapide - conseils sur les fiches de la part du Ministère de l'Intérieur

**- renseignements**

- sur un tas de choses - protection sociale, horaires des bus, fiches à remplir...
- comment signaler une fuite d'eau...
- horaires de bibliobus..

**- services privés:** tous les commerces on pouvait imaginer sont possibles

#### **4°) Organisation et fonctionnement des MSP**

**? Le personnel :**

**\* situation juridique (recrutement, qualification...),**

**Aux Bureau principaux** les personnel de la Poste sont les agents publics. Les conditions de recrutement et de qualification sont pareilles à certaines entreprises où une bonne conduite et la capacité d'être pointilleux sur les renseignements et finances est requises (banques, services financiers). Il n'y a pas de concours ou de titres spéciaux requises. Le bac ou un diplôme va suffire - c'est la qualité de la personne qui est important. Le recrutement sera sur cv, recommandations des anciens employeurs ou professeurs, interview, peut-être tests psychologiques/intellectuels.

**Aux Sous-Bureaux** le chef de bureau est un agent de la Poste mais pas un agent public. Il devait satisfaire la Poste que lui-même et ceux qu'il embauche sont de bonne conduite et sont capables de remplir les missions de la Poste correctement.

**\* régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations...)**

Comme expliqué sous section II, le cadre juridique de tous les MSPs doivent obéir à la loi national sur l'emploi. La Poste essaie de son mieux de protéger les personnel au guichet, s'il s'agit des agents publics ou agents privés. Les relations personnels dans les **Bureaux principaux** sont bonnes (pas de grèves, par exemples). Aux **Sous-Bureaux**, c'est au chef du bureau de décider ses propres heures de travail et ceux des employées, pourvu que le guichet soit ouvert aux heures décidées par la Poste (par ex. 9-13, 14-18). La Poste paie le chef du bureau (lui ou son propre employé) une salaire minimum, rehaussé par une somme en relation de son chiffre d'affaires au guichet). La Poste offrent de courtes stages de formation gratuites et annuelles.

### **? Les moyens mis à disposition (locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique)**

La réponse est claire pour les **Bureaux de Poste** principaux. Le guichet des Sous-Postes est construit à l'intérieur du petit commerce aux normes de la Poste pour des raisons de sécurité. La logistique est assuré par la Poste en ce qui concerne les besoins du guichet. Autrement le commerce fonctionne d'après la volonté du Chef, sous sa responsabilité.

### **? L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication**

L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication a été une question très difficile pour **la Poste**. Elle vient d'achever un réseau intégré des NTIC qui regroupe tous les 18,500 Bureaux de Poste (Horizon programme). Elle a dû laisser tomber un programme plus ambitieux: le projet a été très en retard; et le gouvernement ne voulait pas que les pensions universelles continuent d'être payé obligatoirement par la Poste, comme elles sont depuis le 19ème siècle. Le Ministère de protection sociale a voulu payer les pensionnaires par le moyen de leurs comptes bancaires commerciaux (moins chers à administrer que par les Bureaux de Poste). La Poste a perdu non simplement ces transactions, mais aussi le moyen de construire un réseau de NTIC plus performantes et innovantes, donc elle a perdu aussi un moyen de faire monter ses chiffres d'affaires à l'avenir.

### **5°) Financement des MSP**

#### **? Financement public et/ou privé (répartition)**

La Poste britannique a toujours été opérée et financée par coopération soutenue entre les deux secteurs. Le service de **mandats** (money orders) a été introduit **en 1792** par **un partenariat public- privé**. Le gouvernement a voulu payer ses armées par la Poste pour plus de fiabilité, mais la Poste se disait incapable de le faire. Six fonctionnaires de la Poste, qui géraient une grande société de journaux, proposait d'entreprendre cette tâche, et c'était fait. **En 1838**, un seul propriétaire reste en vie. L'Etat a repris la société, moyennant une allocation annuelle au propriétaire. Ce service de **mandats** a été vite employé par l'Etat (il est toujours) pour le paiement des **pensions** et d'autres paiements **aux particuliers**.

Aujourd'hui le salaire de la Poste garantit un revenu minimum du chef du Bureaux. Les Ministères de Protection Sociale, de l'Intérieur .. paie la Poste d'assurer l'administration financières des affaires sous leur tutelle. Pour quelques services (les passeports, le bureau de change, l'assurance ), le client paie un charge à La Poste dans une échange purement commercial.

L'Etat a garanti à la Poste:

2001-3 - £270 million (400 million euros) d'investissements sur sa modernisation.

2001-2 - £2 million (3 million euros) fonds pour la rénovation des Postes ruraux par les groupes communautaires ou bénévoles, ou la Poste traditionnel se ferme.

#### **? Optimisation financière et économie budgétaire**

Ce serait facile de faire un contraste entre le réseau du **Bureaux de Poste** du 19ème, florissant, les chiffres toujours en hausse, et le réseau actuel, dont la fiabilité financière n'est pas robuste. On sait que les responsables du 19ème ont dû faire constamment attention aux marges. Ils ont recherché des économies, remplaçant des hommes et jeunes par les femmes dans les années 1890, ajoutant aux mandats les mandats-cartes pour les petits valeurs.

Le grand atout des Sous Bureaux de Postes, d'après non seulement le Livre Blanc sur la réforme de la Poste, mais aussi l'opinion publique, c'est que la répartition des coûts d'opération entre le public (le guichet) et le privé (l'entreprise commerciale) est très économique en comparaison avec les bureaux de

postes dirigé par les agents public (Crown post offices). La preuve, c'est que la Poste cherche actuellement de convertir quelque Bureaux de Postes publics en Sous-Postes privé pour faire des économies.

C'est évident que le secteur privé gagne aussi, lorsque les clients, en cherchant leurs pensions ou leurs timbre-postes, achètent des marchandises. Le chiffre d'affaires des deux 'entreprises' ensemble a plus de chance de faire vivre un dense réseaux de commerces et de Bureaux de Poste.

En dépit de ses avantages, il y a des faiblesses. Si l'un ou l'autre chiffre d'affaires tombe, le Bureau de Poste, souvent fragile, risque de tomber en faillite, ou, au moins, le chef de Bureau cherche sa propre retraite. La preuve ici, c'est que le réseau est en déclin lente en pays rural (200 Bureaux par an), parce que la Poste ne pouvait pas trouver des remplaçants. C'est pire en zone urbaine. L'association des Chefs de Sous-Bureaux (National Federation of Sub Post Masters) a dit récemment que 3,250 des 8,500 Chefs de Sous-Bureaux en zone urbaine iront volontiers à la retraite si la Poste paie la compensation proposée par le Ministère des Finances (*Financial Times*, 23 mai 2002).

En l'année 1997/98 POCL a annoncé un bénéfice de £33 million (50 million euros) sur un chiffre d'affaires de £1.1 billion (1.6 billion euros). (White Paper, 1999).

Cette année il semble que POCL a perdu £100 million (150 million euros) sur un chiffre d'affaires de £1.2 billion (1.8 billion euros). (*Financial Times*, 10 avril 2002).

#### 6°) Principes d'implantation des MSP

- ? Critères : critères juridiques et techniques, critères politiques
- ? Zonage : zones urbaines, zones rurales
- ? Si possible : nombre de MSP, adresses postales, carte légendée

- Il existe 18, 500 bureaux de poste au Royaume Uni, dont la moitié sont en pays ruraux et la moitié en zone urbaine.
- 95% des britanniques habitent moins de 2 km d'un bureau de poste.

Le présent gouvernement a commandé un rapport sur l'avenir de la Poste, et a accepté ses recommandations sur le réseau. Il a imposé sur la Poste le **devoir de maintenir le réseau en zones rurales**, définis comme communautés de moins de 10,000 habitants. Cette définition ajoute 1,500 Bureaux de Poste au liste de Postes protégés - l'ancienne critère du "zone rural", d'après la Poste était un communauté de 6,300 habitants.

Ce critère ne pouvait pas être absolue, étant donné les **dérogations inévitables**, au cas où personne ne veut pas continuer le service. "On dit" que la Poste a deux critères: Combien est le chiffre d'affaires? Qui est le député? (Va-t-il interroger le Ministre dans le Chambre?). C'est néanmoins vrai que la Poste, en travaillant avec les groupes de bénévoles, a réussi à garder ouverte des Bureaux dans des circonstances difficiles.

(Les données pratiques ainsi que les données cartographiques peuvent être jointes en annexe du présent document)

**Une photo est jointe - 18,500 noms sur un plan, c'est trop.  
PHOTO Ashwell Post Office, Cambridgeshire, mai 2002.**

## BILAN ET APPRECIATIONS

### 1°) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP ?

Pour rassurer ceux qui ne sont pas habitué aux **Bureaux de Postes** tenues par les commerçants: **La qualité est bonne.** Les agents sont prêts à aider les clients. Courtois, honnêtes, on pouvait avoir confiance - ils ne chuchotent pas sur les affaires de leurs clients. C'est vrai que c'est un marché. Les gérants de petites entreprises devaient offrir un service de qualité, ou les clients vont au prochain Bureaux de Poste (un Poste tous les 2 km)..

#### ? Statistiques de fréquentation

- 45 million visites par semaine au 18,500 Bureaux de Postes  
Source: *Financial Times*, 10 avril 2002.

- 15 million personnes cherchent leurs allocations à la Poste.  
- 28 million personnes sont les client réguliers de la Poste.

Source: DTI White Paper *Post Office Reform: A World Class Service For The 21st Century*  
July 1999, Cm 4340.

**(Ces données peuvent être jointes en annexe du présent document sous forme de tableaux)**

#### ? Satisfaction des utilisateurs (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)

**La Poste évalue** tous les mois la qualité des services à une sélection de Bureaux de Postes. Des consultants indépendants posent comme client anonyme. La questionnaire a été conçu par la Poste. Les questions traitent:

- "l'apparence" du Bureau
- sa condition (propre...)
- le temps d'attente
- la porte des badges par les personnes au guichets
- la qualité des renseignements (correcte)

On donne au Bureau un rapport écrit qui souligne quelques résultats.

**Deux exemples** donnés par le Cabinet Office (Responsable de la Modernisation).

1) Le Bureau à **Sunderland**, Nord d'Angleterre, utilise ces rapports systématiquement à identifier ses besoins en termes de la formation.

2) Le Bureau à **Uxbridge**, banlieue de Londres a gagné un "Charter Mark".

Son gérant dit: nous avons introduit une gamme d'enquêtes et de brochures, que nous avons utilisé avec soins d'établir les opinions de nos clients. Nous avons amélioré les renseignements, le service aux clients, les prestations aux clients avec des besoins spéciaux, nos procédures de contrôle, et nos procédures pour établir les opinions de nos clients.

En cherchant à améliorer notre service aux clients, nous avons aussi constaté des progrès significatifs d'efficience, de volume de transactions, et de la satisfaction des clients.

Source: Cabinet Office, *Service First Database*

### 2°) Obstacles et problèmes rencontrés (Zone d'expression libre)

Les obstacles et les **problèmes rencontrés par les Bureaux de Postes** ont été déjà expliqués. La Poste a des problèmes structurels: son image historique, et l'évolution de la population. Mais elle n'a pas le problème des "cloisonnements", ni de refus des administrations d'être polyvalents qu'on voit dans quelques services ministériels.

**Etude sur les « Maisons de Services Publics**  
(Services d'intérêt général polyvalents de proximité)  
**au Royaume Uni »**

**Exemple 4 des MSP - réponses à la section III et les rubriques**

**III - Contexte historique national de la construction des MSP:**  
- Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP

**(4) Des MSP animées principalement par les services publics de l'Etat**

Le réseau de **Jobscentres Plus** sont l'exemple le plus séduisant des MSP "étatiques", par ses objectifs, ses politiques personnels, informationnels et technologiques, son actualité et le processus de sa création.

**17 Jobscentres Plus** ont été inauguré en **avril 2002**. Ils réunirent:

- les **Job Centres** de l'ancien **Agence de l'emploi** (Employment Agency) et
- certaines directions de l'ancien **Agence des allocations** (Benefits Agency) - celles qui traitent les **allocations nationales des personnes de 16 ans à 65 ans** ("people of working age").

Ces MSP aident les personnes d'un âge à travailler de trouver un emploi, si possible, et d'accéder aux diverses allocations nationales. Cette aide est en partie **individualisée et sympathique** (des conseillers personnels), et en partie **électronique et self-service** (fichier électronique unique, base de données sur écran). Ces 17 sont **les premiers d'un réseau d'un millier** qui vont remplacer par étapes tous les anciens bureaux des deux ministères.

Les **Jobcentres Plus** contribuent à un **objectif majeur** de tous les gouvernements récents:

- **"la réforme de la protection sociale"**.

Ils contribuent aussi à l'**objectif du gouvernement Blair** pour "**la modernisation des services publics**", défini comme la "**gouvernance re-connectée**" (joined -up government). Le citoyen devrait recevoir une seule réponse compréhensive à son problème, et non pas plusieurs réponses partielles, fractionnées entre différents services.

Fin **1997**, la ministre de Sécurité Sociale affirme le besoin "**d'intégrer des services** actuellement contraints par des **frontières institutionnelles**", et de "livrer un **service compréhensif** au citoyen **par les NTIC**" (H.Harman, *Discours du 3 déc. 1997*). Elle annonce la stratégie "**De l'assistance sociale à l'emploi**" (Welfare to Work). Quoique cette locution semble souligner l'**enjeu économique**, l'idée fondamentale, d'après les ministres, est de **réduire l'exclusion sociale**. On risque de rester toujours en "deuxième classe" si on n'intègre pas vite "le monde du travail". Il fallait encourager une "personne non- active" de résoudre ses problèmes et de trouver un emploi, en lui proposant une formation, une halte-garderie pour ses enfants, des conseils sur les allocations- logements...

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1997/dec/03-12-97-2.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1997/dec/03-12-97-2.htm)

Plusieurs **projets pilotes** conduits 1998-2002 contribuent ainsi à la construction des Jobcentres Plus. Deux ministères (ex- **Sécurité sociale**, ex- **Education et emploi**), et des **collectivités locales** ont conduit de projets de coopération diverses. Ce n'est pas évident que tous font partie d'un même programme réfléchi. Simplement les mêmes forces étaient actifs partout, avec le soutien et animation de deux institutions:

- **Cabinet Office** (Secrétariat-Général du Gouvernement, qui est aussi responsable de la fonction publique de l'Etat) - [www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/)
- **IDeA** - Innovation and Development Agency (service de l'Association des Collectivités Locales) - [www.idea.govt.uk](http://www.idea.govt.uk)

**Quelques exemples des projets pilotes:** éléments des futures Jobcentres Plus

\* **Conseillers personnels** - "service intégré" à titre individuel. C'est **le principe de base du service des Jobcentre Plus**.

- 1er projet, animé par l'**Agence des allocations**, commence **avril 1998** à Londres à l'intention des "**mères célibataires**". Le conseiller fait les contacts nécessaires pour chaque client en ce qui concerne des allocations- revenus, allocations- enfant (compétences de la Sécurité sociale) et des allocations- logement (compétence de la commune). Il conseille le client sur tous ces questions.
- 2ème projet, **initiative commune** de la **Sécurité sociale** et de l'**Education et emploi**, animé par l'**Agence pour l'Emploi**, commence **septembre 1998**, à l'intention des **personnes handicapés**, en 6 zones urbaines. Les agents travaillent aussi avec les employeurs - demande des embauches et conseils sur les employés malades.  
(8 million euros 1998-99)
- extension du 2ème projet à **3 zones urbaines et 3 rurales**, commence **avril 1999**, prestation offerte par les **entreprises** et les **associations sur contrat** à l'Agence de l'emploi, après appel d'offre (18 million euros les 12 zones 1999-2000).

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/jan/26-01-99-3.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/jan/26-01-99-3.htm)

\* **Traitement commun des demandes** d'allocations et de dérogations de taxe locale par la **Sécurité sociale** et les **collectivités**.

- "Lewisham" **projet de "back office"** qui commence **avril 1998**. L'Agence des allocations et la commune de Lewisham (Londres) développent les procédures pour traiter en commun le dossier de chaque demandeur. Les demandeurs complète une seule formulaire. Objectif de calculer et payer les allocations- revenus (compétence de l'Agence des allocations), allocations- logement et dérogations de taxe locale (compétences de commune), plus vite, plus efficace, plus sur, et (atout supplémentaire) empêcher la fraude chez les demandeurs.
- "Lewisham- Belfast" - projet des **NTIC** qui commence **début 1999**. Traitement des dossiers **sur écran au "back office"** de l'Agence des allocations **à Belfast** (Irlande). **Echange électronique** des données entre Lewisham, Belfast et Lewisham.
- "Lewisham- Belfast" - Projet pilote d'une **MSP virtuelle dès mars 1999**. Les citoyens peuvent demander des conseils aux agents situés à Belfast depuis les **cabines visio-conférencier** situés en plusieurs quartiers de **Lewisham**.

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1998/sep/23-09-98-2.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1998/sep/23-09-98-2.htm)

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/mar/24-03-99-1.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/mar/24-03-99-1.htm)

\* **One Stop Shop projet- pilote**, à Lisburn (Irlande du N) **dès mars 1999**: services de l'**Agence des allocations** intégrés au **Job Centre de l'Agence de l'emploi**.

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/mar/24-03-99-1.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/mar/24-03-99-1.htm)

\* **Service intégré "de l'assistance à l'emploi"**, pour les **16 à 65 ans**

- "**ONE**" **projet - pilote**, qui prépare un réseau des MSP "**single gateway**" - portail unique aux allocations, à l'aide à l'emploi et à d'autres prestations (maintenant titré JobCentre Plus).
  - . 1er étape: **ONE en 4 zones**, dès **juin 1999**: un **conseiller personnel** travaille avec les services de l'**emploi**, des **allocations**, et des **collectivités locales**, pour encourager un retour à l'emploi et un accès efficace aux allocations et dérogations de taxe locale; la participation d'un demandeur d'allocations dans les ONE-pilotes était facultative.
  - . 2ème étape: **ONE en 4 zones en plus**, dès **novembre 1999**. Addition **des NTIC** aux service ONE de base: **centre d'appels** (call centres - comme à Belfast). On propose aux clients de prendre le contact initial par téléphone.
  - . 3ème étape: **ONE en 4 zones en plus**, dès **novembre 1999**. On invite le **secteur privé** et le **NGOs** de proposer des approches innovatrices, et de les livrer sur contrat.
  - . 4ème étape: dans les **12 zones des ONE**, dès **mars 2000**, la participation d'un demandeur d'allocations habitant dans ces zones devienne obligatoire.
  - . 5ème étape: les **ONE** bureaux des **12 zones**, dès **avril 2001**, pouvaient imposer un **interview obligatoire** au demandeurs sur leurs recherches d'un emploi (sauf cas exceptionnels, par ex. mères de petits enfants).

DSS (1998) *A new contract for welfare: Principles into Practice Cm 4101 (HMSO)*.

<http://www.dwp.gov.uk/publications/dss/1998/pip>

National Statistics Service and DSS (2000) *ONE Basic Model pilot and control areas: Analyses from the ONE Evaluation Database*

DWP (2001), Research Report no.40. *Moving towards work*

DWP (2001), Research Report no.84. *Delivering a work-focused service: Interim Findings*

\* **Service intégré** des services de l'**emploi**, et des **allocations nationales et locales**

- "Pathfinder" **pilot** - 50 bureaux qui adopte progressivement les caractéristiques des "JobCentre Plus" à venir - annoncé en **avril 2001** par les **ministres de Sécurité sociale et de l'Education et emploi**;
- 50 "Pathfinder" "Jobcentre Plus" bureaux mise en œuvre **en oct. 2001** par le **nouveau ministre de Travail et Pensions**;
- 17 "Jobcentre Plus" mise en œuvre en **avril 2002**.

DSS and DfEE (2001) *Pathfinder Service Delivery Vision*

\* Il faut noter que **les collectivités locales** ne sont pas intégrés aux Jobcentres Plus comme elles y étaient dans quelques projets-pilotes. En contrepartie, sous la Welfare Reform and Pensions Act 1999, **les collectivités locales sont reconnues la compétence (facultative) de livrer toutes les prestations de l'ancien ONE** et du Jobcentres Plus (interviewer et conseiller les demandeurs sur tous les allocations, nationales et locales, traiter leurs demandes; les aider à trouver un emploi). Un demandeur peut choisir librement entre le Jobcentre Plus et la collectivité, si tous les deux dans sa localité offrent ce service.

[www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts1999/19990030.htm](http://www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts1999/19990030.htm)

**Cibles différenciées:** *l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi?*

Ces MSP **s'adressent en premier lieu aux citoyens**, surtout ceux qui sont des **demandeurs des allocations** et d'autre formes d'aide financière. Elles **s'adressent en deuxième lieu aux employeurs**, comme les moyens essentiels d'achever son premier but: le travail pour tous ceux qui peuvent travailler.

Les premiers pilotes des MSP étaient ciblés sur certains groupes de 'demandeurs': les **mères célibataires**, et les personnes **malades ou handicapés**

Selon les ministres et l'opinion publique (ne pas soutenus par les enquêtes sérieuses):

- ces groupes sont les plus menacés par l'**exclusion sociale**
- ces groupes **se servent** presque "frauduleusement" **de la protection sociale** au lieu de travailler; donc on pouvait soulager le budget de la protection sociale sans nuire à la protection de ceux qui en ont "réellement" besoin.

Les **ONE bureaux** et les **Jobcentres Plus** ne sont pas ciblés sur ces cas précis de demandeurs d'allocations. Au contraire, les Job Centres Plus a été annoncé par les ministres comme "**un moyen de faire informer une plus grande diversité des gens.**" (D. Blunkett, ministre de la sécurité sociale, 2 avril 2000). Cela étant dit, ils s'adressent à un groupe de personnes assez restreint: "**tout personne d'un âge à travailler qui sont demandeurs des allocations**".

## RUBRIQUES A RENSEIGNER

### 1°) Dénomination et typologie des MSP rencontrées : polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières

Les **Jobcentres Plus** sont **polyvalentes**, bien que la plupart de leurs missions publiques se situent dans un cadre "**thématique large**" qui regroupe "**aide à trouver un emploi**" avec "**aide à accéder aux allocations nationales et locales**".

Les **chercheurs d'emplois** (Job Seekers) sont incités de traiter le Jobcentre Plus comme **bureau virtuel** - enregistrer ses demandes et recevoir des conseils sur les allocations par **téléphone** ou **ordinateur** (traités par un Centre d'Appels), ou trouver un emploi sur les 9000 **écrans** (Jobpoints), du 17 Jobcentre Plus ou des 1000 autre Job Centres.

### 2°) Composition et forme juridique des MSP : entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP

Les bureaux des **Jobcentres Plus** sont les entités publics qui font partie du **Jobcentre Plus Executive Agency**, créé avril 2002, composant du nouveau ministère du travail et des pensions (Work and Pensions). Ils sont les services ministériels ainsi que les bureaux qu'ils remplacent ou qu'ils vont remplacer: les Job Centres de l'ancien Agence de l'emploi (composante de l'ancien ministère de l'Education et l'emploi) et les Social Security Offices - bureaux de l'ancien Agence des allocations (composante de l'ancien ministère de la Sécurité sociale).

Au moment de la **conception** des Jobcentres Plus, les composantes étaient des services sous la tutelle de différents ministres. Au moment de l'**inauguration concrète** des Jobcentres Plus, les composantes sont sous la tutelle d'un seul ministre, parce que le premier ministre a rassemblé un Ministry of Work and Pensions en juin 2001. Le ministre restructure les Agences de ce ministère neuf, fusionnant ensemble en avril 2002 l'Agence de l'emploi et les divisions de l'Agence des allocations qui s'occupent des personnes apte à travailler.

Les effectifs des **Jobcentres Plus** travaillent avec **d'autres organismes, publics, privés, ou de la société civile**, qui offrent des renseignements sur des allocations, emplois ou de la formation. Quelques exemples: les collectivités locales, les services des impôts, l'Agence qui traite des allocations- enfants, les services de santé, l'association 'Connexions' (partenariat pluri- sectoral pour l'emploi des jeunes).

Le système de NTIC à été développé par l'entreprise EDS en partenariat avec l'Agence de l'emploi depuis 1998.

### 3°) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP

Les **Jobcentres Plus** offrent à tout citoyen de 16 à 65 ans:

- un **conseil personnalisé** sur les **emplois, la formation, et d'autres prestations diverses** qui **pouvaient libérer une personne à travailler** (par ex. sur les haltes-garderies ou services d'aide à domicile).
- une très grande banque de données électronique sur les **emplois vacants**.
- un **conseil personnalisé à partir d'un seul dossier électronique par personne sur tous les allocations** dont la personne entre 16 ans et 65 ans a droit, si elle travaille ou ne travaille pas. Le conseiller aide le demandeur à remplir les formulaires.

**Elles offrent aux employeurs:**

- inscription immédiate d'un emploi vacant sur la banque de données à partir d'un numéro de téléphone unique lundi à vendredi 8 à 8, samedi 10 à 4
- leur propre 'vacancy services manager' (administrateur des postes à pourvoir), la même personne nommée jusqu'au poste est pourvu.
- sélection et proposition des candidats qualifiés, soit par téléphone, soit au Jobcentre Plus (bureaux à disposition)
- autres services d'agences de recrutement, si voulu.

[www.jobcentreplus.gov.uk/](http://www.jobcentreplus.gov.uk/)

#### **4°) Organisation et fonctionnement des MSP**

**? Le personnel :**

**\* situation juridique (recrutement, qualification...),**

**Le Jobcentre Plus Executive Agency**, aussi bien que l'ancien Agence de l'emploi, et l'ancien Agence des allocations, est un service ministériel géré par un "chief executive", auquel a été déconcentré une grande liberté sur la gestion de l'agence, pourvu que le chief executive oriente le travail vers les objectifs décidés par le ministre. Les effectifs restent fonctionnaires de l'Etat. Le chief executive a le droit d'adapter des procédures de recrutement, et de décider les qualifications nécessaires en adéquation au besoins de son service. [Il faut dire pour une réponse complète, bien qu'il soit évident, que tout recrutement ou promotion à la fonction publique britannique devait être "fair, open and on merit" (équitable, ouvert à tout le monde, et mérité)].

En fait, les conditions de recrutement et des qualifications ne diffèrent guère des administrations centrales ni de celles de grandes entreprises. Le recrutement est sur contrat à durée indéfinie, qui dans la pratique est normalement jusqu'à 65 ans, mais le service garde le droit de terminer l'emploi avec un ou plusieurs mois de préavis et une somme de compensation. Il n'y a pas de concours, ni de titres particulières. Pour la majorité des postes le diplôme est habituel, mais ce n'est pas obligatoire. C'est l'expérience, le c.v., les lettres confidentielles des universitaires ou employeurs précédents, l'interview, peut-être des tests psychométrique, qui comptent.

J.Burnham (2000) *Whitehall and the Civil Service* (Sheffield Hallam University)

La plupart des effectifs vont rester dans un seul **Jobcentre**, ou chercher à leur gré un autre poste, n'importe où. Les cadres chercheront plutôt un poste d'un plus grande responsabilité d'un autre Agence ou d'une direction centrale du même ministère, soit (pour les plus doués), un poste d'un plus haut niveau d'un autre ministère.

**\* régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations...)**

Le "chief executive" dispose d'une grande liberté sur la gestion de l'agence, dont les conditions de travail, les horaires, les rémunérations. Le but est d'adapter les conditions au besoins du service.

C'est **une question très pertinent au Jobcentres** Plus, qui réunit deux organisations très contrastés. L'ancien **ministère de la sécurité sociale** et ses agences exécutives étaient typiques d'un vieille bureaucratie devenue assez rare dans la fonction publique britannique. L'ancien **ministère de l'emploi** a été de longue date un ministère **innovateur, flexible**, ses structures toujours en évolution. (Pour caractériser leurs approches aux clients par un histoire personnelle, lorsque j'ai fait une enquête en 1990 sur les compétences régionales de tous les ministères, le ministère de la sécurité sociale a répondu par lettre à "Miss Burnham" (très vieillotte, et pas correcte non plus) pour me dire qu'il ne répond jamais à ce genre de questionnaire: le ministère de l'emploi m'a téléphoné pour m'offrir un tas de renseignements, en disant "June").

Les fonctionnaires de **l'ancienne Agence des allocations**, organisés par le plus grand **syndicat** de fonctionnaires, PCSU, **discutent les conditions de travail et de rémunérations** de nouveaux Jobcentres Plus.

**- au moment de l'ouverture** des Jobcentres Plus, les fonctionnaires de l'Agence des allocations ont descendu dans la rue de manifester leur peur de travailler sans les **grilles de sécurité au guichet**, dont ils étaient habitués chez leur Agence (il faut noter que les Jobcentres Plus ne

s'occupe pas de l'argent). Les Jobcentres Plus a adopté le **style "paysagé"** (open plan), préféré par l'Agence de l'emploi, qui va avec le concept de "conseiller personnel", et que le Premier Ministre à caractérisé comme "style de banque moderne", le 14 juin 2002, lorsqu'il a visité le Jobs Centre Plus Pathfinder bureau à Streatham, (voir photo "JobsGB"). D'après le syndicat PCSU, 53% de votants de l'Agence des allocations (abstention de 50%) était d'accord sur une série de grèves de 48 heures, qui a été suspendu en mars 2002, lorsque on a recommencé les négociations.

Il n'y a pas de grilles actuellement. D'ailleurs une évaluation des bureaux ONE en mars 2002 a montré que l'absence de grilles ne pose pas de problème.

*Financial Times*, 5 déc 2001, 12-13 janvier 2002, 4 mars 2002.

[www.jobcentreplus.gov.uk](http://www.jobcentreplus.gov.uk)

DWP (March 2002) Report no. 166: *Delivering a work-focused service: Final findings*  
<http://www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rport166/Main1.pdf>

- **après l'intégration des services** des deux agences en mai 2002, le syndicat a vivement critiqué le système de rémunération et de carrière. L'ancien **ministère de la sécurité sociale** et ses agences exécutives ont **gardé le système de grades de l'avant-guerre, et des rémunérations figées**, système des échelles et des points sur les échelles, qu'on monte à une vitesse déterminée par les négociations annuelles entre syndicats et gestionnaires. L'ancien **ministère de l'emploi** a adopté, bien avant sa banalisation à la fonction publique en 1992, une politique de récompenser chaque fonctionnaire en rapport avec ses vraies responsabilités et de lui faire avancer dans la carrière en rapport avec la qualité de son travail.

Le syndicat demande, d'une part, une unification des deux systèmes de rémunérations et grades, afin que les fonctionnaires qui font à peu près le même travail sont sujet au même régime. D'autre part, il demande que le système commun adopte "les grades et échelles traditionnels de la fonction publique", de l'ancien Agence des allocations, avec en plus une hausse de rémunérations et une baisse des heures de travail (de 37 heures à 35 heures).

J.Burnham (2000) *Whitehall and the Civil Service* (Sheffield Hallam University)

PCSU, *DWP Pay Bulletin No.1*, 30 May 2002

PCSU, *DWP Pay Bulletin No.1*, 17 June 2002

[www.pcs.org.uk](http://www.pcs.org.uk)

Pour l'instant il y a peu de signes que le gouvernement les écoute. Le fait d'avoir nommé à la tête de Jobcentre Plus Agency un haut fonctionnaire de la ministère de l'emploi (qui a aussi beaucoup d'autres expériences à travers les secteurs), donne l'impression que le ministre entend que le style moderne prévaut.

### **? Les moyens mis à disposition (locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique)**

Tous les moyens concrètes sont mis à disposition des Jobcentres Plus par l'Etat. Les locaux se situent dans les rues principales des villes. Il ressemble au plus près les bureaux modernes d'une banque ou d'une entreprise ou les locaux d'un agent de voyage. (voir photos). Il y a des bureaux ou cabines privés pour des interviews (soit par le conseiller, soit par un employeur). Les dépliants et affiches, offertes par le secteur quasi-public et des NGOs, ajoutent à ceux du Jobcentre Plus. Les ordinateurs sont à la libre-service des citoyens pour chercher un emploi.

### **? L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication**

**Les services** des Jobcentres Plus dépendent absolument sur les **NTIC** pour traiter les **fichiers uniques et compréhensive** de chaque client, emploi + allocations (tous les clients des deux anciens Agences depuis mars 2001), et pour les **banques de données** sur les emplois et les allocations.

Les **Centres d'Appels** agissent comme "back office" en ce qui concerne le traitement des dossiers uniques. Mais ils agissent aussi comme "front office virtuel" pour la plupart des clients sans gros

problèmes pour trouver un emploi vite. Les Jobcentre Plus incite les clients de prendre le premier contacte chez le Centre d'Appels pour plus d'efficacité.

Le système de NTIC à été développé par **l'entreprise EDS** en partenariat avec l'Agence de l'emploi depuis 1998, sur un programme de 10 ans. Il a été testé sur les projets- pilotes avant sa généralisation. Il semble que ce nouveau système rencontre beaucoup moins de problèmes que d'autres grands projets NTIC de l'Etat.

La section **sur les allocations du site internet** du Department for Work and Pensions

[www.dwp.gov.uk/lifeevent/benefits/](http://www.dwp.gov.uk/lifeevent/benefits/)

offre un très bonne explications, et des formulaires à completer, des diverses allocations, y compris les aides financières dans les compétences des collectivités locales (dérogations à taxe locale), et les liens internet aux autres sources d'informations (les collectivités).

Pour les renseignements sur les Jobcentres Plus, il faut regarder un autre site:

[www.jobcentreplus.gov.uk/](http://www.jobcentreplus.gov.uk/)

qui explique les prestations des Jobcentres Plus, et offre l'adresse du job centre le plus proches, mais il n'est pas un bureau virtuel.

## **5°) Financement des MSP**

### **? Financement public et/ou privé (répartition)**

C'est un service de l'Etat, financé par l'Etat. La participation du secteur privé (NTIC, projets pilotes, formation, centre d'appels) est 100% payé par l'Etat. La participation du secteur des NGOs (conseils, formation) est partiellement payée par l'Etat (contrats), par les collectivités (dotations) et par les organisations caritatives (dons) et partiellement non-payée (actions bénévoles).

Bien que les projets- pilotes ONES des Jobcentre Plus a testé des modèles "NGO" et "secteur privé", tous les Jobcentre Plus actuels et à venir prochainement sont les modèles "Etat" ou Centre d'Appels.

### **? Optimisation financière et économie budgétaire**

Un des buts principaux de ces MSP était de faire des économies présumés en aidant ceux qui "vivent sur allocations" de trouver un emploi, et en éliminant les fraudes (ceux qui ne sont pas réellement incapables de travailler, ceux qui font de doubles demandes, ceux qui travaillent dans le noir). Tous les enquêtes, y compris les enquêtes intensives par les inspections de l'Etat, montre que le niveau de fraude est si bas que ce n'est pas économique de dépenser beaucoup afin de le trouver.

Il faut donc évaluer le coût de ce programme contre les autres bénéfices

- est-ce que plus de personnes trouvent un emploi? - les résultats initiaux semblent montrer que ceux qui trouvent vite un emploi l'auraient trouvé sans cette aide spéciale.

- est-ce que moins d'effectifs soient nécessaires pour traiter les deux dossiers (allocations, emploi) ensemble? C'est trop tôt pour le dire. Les syndicats évidemment pense que "oui" , et c'est prévu que le chiffre actuel de 1400 bureaux de l'Agence des allocations seront remplacé par "un millier" des Jobcentres Plus. Mais c'est un service intensif en heures de travail, donc difficile à faire des économies.

## **6°) Principes d'implantation des MSP**

### **? Critères : critères juridiques et techniques, critères politiques**

### **? Zonage : zones urbaines, zones rurales**

### **? Si possible : nombre de MSP, adresses postales, carte légendée**

Les premiers 17 Jobcentres Plus, et les premiers 100 Pathfinder Jobcentre Plus en cours de mise en œuvre sont situés dans les zones où le taux de chômage est élevé (soit les agglomérations, soit les ville- centres de pays ruraux). L'objectif à terme est de remplacer les Job Centres et les 1400 Bureaux de la Sécurité sociale par 1000 Jobcentres Plus, un chiffre raisonnable (deux par collectivité en moyen).

- **Une carte** des 17 Jobcentre Plus est attaché (**fichier jobcarte.doc**).

- **Adresses** de 2 Jobcentre Plus dans le sud-est du pays:

Centre de Londres: Westminster Jobcentre, Chadwick St, Westminster, London SW1P 2ES

Kent: Bromley Jobcentre, Chelsea House, 26 Market Square, Bromley, Kent BR1 1NA

Tel. 020-8465-2600

- **Une liste** des 100 Pathfinder Jobcentres Plus se trouve **en annexe**.

## BILAN ET APPRECIATIONS

### 1°) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP ?

\* Les Jobcentres Plus **invitent les critiques des clients**:

- les client- demandeurs sont invités de remplir les formulaires
- les client- employeurs sont invités d'offrir leur opinions sur les JobCentre Plus

Des études ont été publiées sur les projets-pilotes.

#### - les projets individuels

Lewisham- Belfast (Agence des allocations + collectivité + Centre d'Appels)

- . le temps de traiter un nouveau demande d'allocations- revenus est réduit par 3 jours ouvrables
- . le temps de traiter un nouveau demande d'allocations- logement est réduit par jusqu'à 2 semaines
- . le temps de traiter un nouveau demande d'allocations- revenus + chômage + logement+ exonération de taxe d'habitation est réduit par jusqu'à 8 jours
- . les agents et les clients sont très positifs sur cette nouvelle approche

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/mar/24-03-99-1.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/mar/24-03-99-1.htm)

[www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/oct/14-10-99-1.htm](http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/dss/pressreleases/1999/oct/14-10-99-1.htm)

- **les ONES** - L'évaluation le plus complète se trouve dans le document DWP Report no. 166: *Delivering a work-focused service: Final Findings*.

#### Parmi les conclusions les plus généralisables:

- . le lancement de ces MSP est très complexe, et nécessite des investissements importantes (infrastructure, transferts de personnel, communications).
- . les agents des "front offices" sont positifs sur les aspects "service intégré", "centrés sur les clients"; ils sont engagés envers leurs clients.
- . les aspects "intégré, compréhensif" (fichier, service) vont bien.
- . les aspects "personnalisé, ciblé sur le client" sont plus difficiles, par ex. le problème de voir toujours le même agent dans les délais raisonnable.
- . la suppression des grilles de sécurité ne pose pas de problème dans la pratique.
- . les agents des trois organisations travaillent bien ensemble. Le travail en équipe, le conseil d'un co-équipier est un composante essentielle du succès du projet.
- . les agents regrettent que les collectivités locales ne soient pas intégrées aux JobCentres Plus. Les relations construites risquent d'être perdues.
- . les agents trouvent inadéquats la formation, la gestion et les NTIC.
- . les agents se sentent tirés: entre les objectifs de ministère et les objectifs de la MSP
- . les agents se sentent tirés: entre leur rôle comme liaison aux autres source de conseils spécialisés et leur rôle comme conseiller sur un cas intégré et compréhensive.

#### Ces dernières commentaires sont importantes pour tous les MSP.

DWP (March 2002) Report no. 166: *Delivering a work-focused service: Final findings*  
<http://www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rport166/Main1.pdf>

### ? Statistiques de fréquentation

Les statistiques de fréquentation publiées ne sont pas vraiment utiles à ce rapport.

Par exemple, on sait que 500 agents dans le Centre d'Appels à Belfast traitent 27,500 appels par semaine des demandeurs des 5 zones de chômage élevé à Londres, mais les heures travaillées par ces agents ne sont pas citées.

**Le rapport statistique sur le ONE** est ciblé sur leur succès de la pointe de vue de la politique d'emploi, mais c'est peut-être intéressant de noter l'importance de l'affluence.

- Pendant 9 mois (juillet 1999 à mars 2000), avant l'imposition d'une interview obligatoire aux demandeurs, les demandeurs des allocations ont fait 82,000 visites aux 12 bureaux ONE (70,000 individus).

**[cela fait approximativement 40 dossiers de clients par jour par bureau]**

- 68,000 visites concernait ceux qui ne cherchait que les allocations -chômage (en plus d'un emploi), dont 54,000 a été interviewé.
- 5,000 visites concernaient ceux qui cherchaient d'autres types d'allocations, qui étaient interviewés à titre volontaire.

National Statistics and DSS (2002) *ONE Basic Model pilot and control areas: Analyses from the ONE Evaluation Database, Voluntary Phase, 28 June 1999 to 31 March 2000.*

**? Satisfaction des utilisateurs (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)**

- Voir réponses déjà données dans le rubrique 1°.
- Des "Chartes" sont élaborés à l'intention des clients- chercheurs d'emploi- allocations et aussi aux clients- employeurs, par. ex. JobCentre Plus Employers' Charter, qui spécifie les niveaux de performance, qualitative et quantitative des prestations.

**2°) Obstacles et problèmes rencontrés (Zone d'expression libre)**

- Les **Jobcentre Plus** ont été critiqués:
  - pour leur **motives** (leur cible d'origine sur les mères célibataires, et les handicapés)
  - pour la **tendance de changer leur nom** fréquemment
  - pour les problèmes à **faire travailler ensemble un personnel** syndicalisé des deux Agences, surtout après la fusion des deux ministères très différents.
- Les Jobcentre Plus, par rapport aux projets- pilotes, n'impliquent très étroitement les **collectivités locales**.

**ANNEXE**

**Liste des premiers 50 Pathfinder Jobcentres (déjà inauguré)**

La ville (suivi par le nombre de Bureaux, si il y en a plusieurs)

- Ecosse: Greenock, Port Glasgow, Livingston, Aberdeen (3)
- Pays de Galles: Bridgend (2), Maesteg, Pyle, Porthcawl
- Midlands et Ouest: South West Birmingham (3), Telford (2), Madeley, Wellington
- Nord-Ouest: Wallasey, Hoylake, Blackburn (2), Darwen, Manchester Openshaw (2)
- Nord-Est: Halifax (2), Huddersfield (2), Dewsbury (2), Todmorden, Derby (4), Gateshead (2), Felling, Blaydon, Birtley
- Sud-Ouest: Exmouth, Honiton, Tiverton, Sidmouth , Axminster, Winchester
- Sud-Est: Chelmsford (2), Southend, Rayleigh
- Londres: Willesden, Wembley, Kilburn, Harlesden, Streatham.

**Liste des prochaines 50 Pathfinder Jobcentres (en train d'être institué)**

Abergavenny; Accrington; Alfreton; Aylesbury; Barnstaple; Bridgewater; Brixton; Cambeltown; Camberwell; Chesterfield; Clapham; Colchester; Coventry; Crosby; Dewsbury; Eastleigh; Elgin; Exeter; Fraserburgh; Harrow; Hayes; Hinckley; Ipswich; Jarrow; Kirkby; Leicester (Coalville); Llantrist; Long Eaton; Manchester; Mountain Ash; Newcastle; Newmarket; Newton Abbot; North Shields; Oban; Oxford; Paisley; Pontypool; Pontypridd; Ruislip; Sheffield; Southport; South Shields; Staveley; Stockwell; Stratford Upon Avon; Swadlincote; Taunton; Uxbridge; Wallsend.

**Etude sur les « Maisons de Services Publics**  
(Services d'intérêt général polyvalents de proximité)  
**au Royaume Uni »**

**Exemple 2 des MSP - réponses à la section III et les rubriques**  
**MSP animées par les associations**

**III - Contexte historique national de la construction des MSP:**

- Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP: *Enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension "aménagement du territoire".*

**(2) MSP animées principalement par les associations à but non-lucratif (ou du "troisième secteur")**

Le réseau des 2200 **Citizens Advice Bureaux (CABx)** est l'exemple le plus bien- connu au Royaume Uni d'un service public gratuit multi- sectoriel, indépendant, solidement implanté et animé par les associations à but non lucratif.

Les **Citizens Advice Bureaux** étaient créés comme **services locaux d'informations et de conseils** à une population confrontée par les bouleversements de la guerre. En 1938 le National Council for Voluntary Services (conseil qui fédère les associations des bénévoles), élabore un projet de 200 Bureaux en cas de guerre, ce qui était mise en œuvre en 1939. Les effectifs étaient tous bénévoles, et les bureaux se situaient (comme maintenant) un peu au hasard, dans les locaux prêtés par les mairies, les églises, ou les bibliothèques. Leur **objectif étaient d'expliquer le tas de régulations** neuves des rations de comestibles à l'indemnisation de dommages de guerre et d'**offrir des conseils sur les problèmes pratiques de tous les jours**.

Après la guerre, la moitié des bureaux disparaît.

- Il semble que les **Citizens Advice Bureaux** dans les grandes zones urbaines (par ex. Manchester, Westminster), continuaient en vie, soutenus par les fonds caritatives.
- Dans les années 1960 le gouvernement les ressuscitaient pour répondre aux problèmes croissants **sur le logement**.
- Dans les années 70 ils deviennent les **sources principaux de renseignements indépendants et traités au fond**, au lieu d'agir simplement comme "aiguilleur" vers les services professionnels. Il semble que beaucoup de CABx été créés dans les années 70 comme bureaux annexes ou succursales.
- Dans les années 80 ils traitent surtout **le problèmes d'emploi et des allocations- chômage**
- Dans les années 90 les **Citizens Advice Bureaux** utilisent plus sérieusement leur connaissances des expériences de leur clients pour essayer d'infléchir **des politiques sociales** des gouvernements. Ce n'est pas un rôle toujours apprécié par les collectivités ou les ministres.

Chaque **Citizens Advice Bureau** individuel a **son propre contexte historique**, parce que les CABx se construisent et se succèdent au fur et mesure des besoins exprimés (l'affluence), de la volonté des habitants (d'animer l'organisation), et des finances nécessaires pour livrer un service de conseil (l'évolution des priorités et contraints budgétaires des collectivités locales).

Richards, J. (1989) "Inform, Advise and Support: 50 Years of the Citizens Advice Bureau" (Cambridge: Lutterworth)

Faversham and District CAB, [www.members.aol.com/dijphall/Favcab/](http://www.members.aol.com/dijphall/Favcab/) website manager *David Hall*

Manchester CABx, [www.poptel.org.uk/cab](http://www.poptel.org.uk/cab) - website designer *Milan Shah*

Mid-Bedfordshire CABx, [www.midbedscab.dial.pipex.com/](http://www.midbedscab.dial.pipex.com/) website designer *Mark Smith*

Les Citizens Advice Bureaux sont des **entités indépendantes** mais ils sont fédérés à l'une des deux associations nationales (NACAB pour l'Angleterre, Pays de Galles, Irlande du Nord; CAS pour l'Ecosse), ce qui exige qu'ils adoptent les **mêmes objectifs sociaux**:

- de faire en sorte que les **individus ne souffrent pas**
  - . d'un **manque de connaissance de leur droits et responsabilités et des services** dont ils pouvaient accéder,
  - .ou parce qu'ils ne **savent pas exprimer leurs besoins** d'une manière efficace
- et **d'influer le développement des politiques et services sociaux**, locaux et nationaux, dans un manière responsable.

Le CAS (Ecosse) soulignent plus fermement que NACAB que les CABx proposent "**un service de citoyens pour des citoyens par des citoyens**".

[www.cas.org.uk](http://www.cas.org.uk)

L'objectif principale pour tous les CABx, c'est:

- **"d'offrir un conseil gratuit, indépendant, confidentiel, impartial à tous".**

- **Cibles différenciées: l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi?**

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Par leur principes fondamentaux les **Citizens Advice Bureaux** ont pour cible **tous les citoyens**. Il font de gros efforts (formation, infrastructure) d'offrir un accès facile et équitable.

En étant un réseau de bureaux indépendants, créés et organisés par de bénévoles, leur offre n'est pas nécessairement ni uniforme ni concentré en rapport avec les besoins des habitants. Cela étant dit, les fonds publics et les dons privés sont orientés vers **les groupes désavantagés**, et la liste des Citizens Advice Bureaux montre la présence du réseau dans les agglomérations et banlieues les plus déprimés (par ex. Tower Hamlets), et dans les villes-centres du pays ruraux désavantagés (par ex. Faversham).

Quand même, c'est évident que les Citizens Advice Bureaux partagent le **problème des habitats dispersées** des services publics. Certains CAB offrent un service "out-reach" - visites programmées d'un conseiller à un village ou même aux individus sur rendez-vous (par.ex. Mid-Bedfordshire)

Faversham and District CAB, [www.members.aol.com/dijphall/Favcab/](http://www.members.aol.com/dijphall/Favcab/) website manager- David Hall

Mid-Bedfordshire CABx, [www.midbedscab.dial.pipex.com/](http://www.midbedscab.dial.pipex.com/)

Tower Hamlets <http://www.towerhamcab.org.uk/> website designer not named

## RUBRIQUES A RENSEIGNER

### 1°) Dénomination et typologie des MSP rencontrées : polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières

Les **Citizens Advice Bureaux** sont **polyvalentes**.

Leurs conseils recouvre:

- un grand éventail de services publics
- l'accès au tribunaux d'appels publics ou du secteur industriel (par ex. allocations, licenciement, compensation...)
- l'accès au cours civil (par ex. droit de consommateurs ou de locataires)

4 types de **CABx virtuels existent**:

- "AdviceGuide" de NACAB - 24/7 accès internet au grande **banque national de conseils** [www.adviceguide.org.uk](http://www.adviceguide.org.uk)
- **Conseils par e-mail** proposés par 42% de CABx aux habitants
- "Q-call" **Conseils pré-enregistré sur téléphone** en 6% de CABx
- CALL - Citizens Advice Line for London - conseils et renseignements par un Centre d'Appels adhérent à NACAB, aux ceux qui habite ou travaille à Londres, par **téléphone, e-mail, fax, lettre**. <http://www.cabline.org.uk/> (website designer not named)

### 2°) Composition et forme juridique des MSP : entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP

Chaque **Citizens Advice Bureau** est un **entité indépendante**, mais tous les CABx sont fédérés soit à NACAB (National Association of Citizens Advice Bureaux - Angleterre, Pays de Galles, Irlande du Nord) soit à CAS (Citizens Advice Scotland - Ecosse). NACAB et CAS sont des organisations démocratiques, donc ce sont les membres qui décident les objectifs principaux et qui exigent que tous les CABx les adoptent.

Le NACAB est le CAS soutiennent et contrôlent les CABx (finances, renseignements, documentation, NTIC, formation, contrôle de la qualité des services), le NACAB à travers une organisation par régions (7 régions + NACAB Cymru/Wales + Northern Ireland Association of Citizens Advice Bureaux).

NACAB et les CABx - à titre individuel - sont des "**registered charities**", listés et reconnus sous les termes des Charities Acts comme **institutions à des fins caritatives**. Moyennant un stricte contrôle de leurs comptes, et de leurs conseils d'administration (par le Charities Commission), les Bureaux et leur donateurs sont exonérés de certaines taxes. Ils sont en même temps "**registered companies**", **à but non-lucratif**, ou "**limité par garantie public**", listés sur le Register of Companies, leur comptes et rapport annuel ouverts à tous.

Les conseils d'administration (management committees) sont les personnes bénévoles de la localité. Le conseil d'administration de NACAB, à part de son Président, qui est un ancien haut fonctionnaire (très capable et discrète), ne sont pas des "personnalités".

Bien que le NACAB ne soit pas sous "la tutelle" d'un ministre, les affaires des CAB font partie de la domaine du Ministère du Commerce et de l'Industrie (DTI). C'est lui qui s'occupe de la dotation globale étatique octroyée au NACAB, qui la distribuent aux CABs. Les autres ministères offrent des fonds ponctuels pour certain projets dans leur propre domaine, mais toujours après consultation du Ministère du Commerce.

### 3°) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP

Les **Citizens Advice Bureaux** ont pour mission le conseil pratique des habitants, de les aider à accéder aux services publics, ou de leur aider à résoudre leurs contremorts avec les services publics (par ex. sur les allocations) ou le secteur privé (par ex. marchandises, emploi, logement).

On peut expliquer les fonctions des bureaux par deux listes:

- l'un **national, dans les termes quantitatifs** et assez sommaires
- l'un **local, dans les termes qualitatifs**, qui offre une meilleure compréhension de vraies fonctions pratiques des effectifs:

\* **Le NACAB résume les missions à titre national** (en fait, GB moins l'Ecosse):

<b>Protection sociale</b>	<b>1,723,205 problèmes (29%)</b>
Allocations- invalidité	18%
Allocations- revenus	17%
Allocations- logement	13%
Dérrogations fiscales- taxe locale	10%
Allocations- maladie	9%
Allocations- chômage	5%
Dérrogations fiscales- familles	5%
Autres	23%
<b>Consommateurs et dettes</b>	<b>1,459,549 problèmes</b>
Dettes consommateur	41%
Marchandises et services	17%
Dettes loyers	9%
Prêts et finances	7%
Dettes aux SIEGs (eau, gaz..)	6%
Dettes fiscaux	5%
Autres dettes	6%
Assurances	4%
Autres problèmes de SIEGs	3%
Autres problèmes consommateur	2%
<b>Emploi</b>	<b>631,768 problèmes</b>
Termes et conditions	43%
Licenciement	17%
Chômage technique	11%
Discrimination	4%
Dettes	3%
Travail indépendant	3%
Autres	18%
<b>Logement</b>	<b>600,198 problèmes</b>
Dettes	21%
Sans logement	17%
Prix de logement	10%
Environnement	10%
Conditions de logement	9%
Garanti de logement	7%
Autres	26%
<b>Système de justice</b>	<b>479,189 problèmes</b>
Procédures	54%
Compensation de blessures	11%
Dettes	5%
Système d'aide financière à la justice	5%
Autres	25%

Source: NACAB (2001) *Annual Report 2000-2001*

\* **Le Citizens Advice Bureau de Faversham, Kent** (zone rurale désavantagée d'une population de 30,000h) **explique ce qu'il a fait pour ses clients:**

- . d'abord en termes "financiers"
- . puis en termes "conseiller / médiateur "

- Les effectifs de ce CAB a obtenu **de la part de ses clients en l'année 2000-2001 une somme de 350,000 euros**, en revenus supplémentaires et en réduction de dettes par ces procédures suivants:

- . contrôle pointilleux des allocations des clients
- . identification des "sous-demandes"
- . travail avec le client sur les formulaires d'allocations complexes
- . préparation de pièces justificatifs et appels au tribunaux de la protection sociale
- . travail avec le client sur l'élaboration des lettres aux employeurs sur les salaires non-payées, ou compensations de chômage technique
- . préparation de pièces justificatifs et appels au tribunaux de l'emploi
- . négociation avec les banques, et les SIEGS (services de réseaux) sur la réduction des dettes
- . candidatures aux fonds caritatives de la part des clients en grand besoin d'aide
- . travail avec le client sur l'élaboration des lettres aux commerçants et entreprise afin de les faire respecter les droits de consommateurs.

- Le CAB de Faversham explique ce qu'il a fait pour ses clients pour réduire "**leur sentiment d'un impuissance contre un bureaucratie obstiné**:

Les effectifs:

- . lisent et écrivent des lettres et des formulaires de la part des clients insuffisamment alphabétisés ("functionally illiterate")
- . expliquent les lettres administratives ("ce qui implique un recherche important si, comme c'est fréquemment le cas, la lettre est complexe, incompréhensible, illogique, ou tous les trois à la fois!")
- . expliquent les réglementations sur les allocations
- . expliquent la loi de base sur le logement, l'emploi, le divorce et la défense de consommateurs, afin que les clients comprennent leurs droits et responsabilités
- . recherchent et identifient l'agence public/ fonds caritative/ organisation/ group d'entre- aide pertinent, et lui propose le nom du client
- . écoutent quand les clients relatent leur problèmes
- . proposent aux organismes pertinents les changements aux politiques sociales nécessaires pour résoudre des problèmes rencontrés par leur clients.

[www.members.aol.com/dijphall/Favcab](http://www.members.aol.com/dijphall/Favcab)

Tous les CABx offrent la même prestation de base - des conseils généralistes sur les problèmes que leurs apportent les citoyens.

En plus, beaucoup de CABx offrent des conseils spécialistes dans certaines domaines:

<b>Expertises proposées</b>	<b>% des CABx</b>
Dette et autres problèmes d'argent	87%
Allocations	71%
Emploi	55%
Logement	26%
Santé mentale	16%
Consommateur/assurance	12%
Liberté surveillée	11%
Immigration/réfugiés	6%
SIDA	5%
Tribunaux de protection sociale	81%
Tribunaux d'allocations- invalidité	76%
Tribunaux d'emploi	56%
Tribunaux de santé	54%
Tribunaux d'allocations- logement	56%

Source: NACAB (2001) *Annual Report 2000-2001*  
[http://www.nacab.org.uk/pdfs/Annual\\_Report.pdf](http://www.nacab.org.uk/pdfs/Annual_Report.pdf)

Les **Citizens Advice Bureaux s'adaptent des besoins de la localité**, par ex:

- les **CABx de Westminster**, au centre de Londres, offrent des services des conseillers spécialistes des problèmes juridiques relative à **l'immigration**, et cela dans 12 langues.
  - 56% des CABx offrent **une prestation multilingue**
  - 68% des CABx gallois offre **leur conseils en langue gallois**
- [www.cab.1uk.com/](http://www.cab.1uk.com/)  
[www.nacab.org.uk/](http://www.nacab.org.uk/)

#### 4°) Organisation et fonctionnement des MSP

**? Le personnel :**  
**\* situation juridique (recrutement, qualification...),**

Les **Citizens Advice Bureaux** sont pour 82% des bénévoles.

managers et autres employés de NACAB et de 2000 CABx (salariés)	4,857
administrateurs bénévoles	3,053
conseillers bénévoles	11,913
membres de comités de gestion bénévoles	6,615
<b>Effectifs GB moins l'Ecosse</b>	<b>26,581</b>

Source: NACAB, *Annual Review 2000-2001*

**En Ecosse** il y a plus de 2,500 bénévoles pour 150 CABx "Service points".  
[www.cas.org.uk](http://www.cas.org.uk)

Le **Citizens Advice Bureau de Mid-Bedfordshire** (bureaux dans les 2 villes- centres d'une zone rurale) adoptent les même principes sur le recrutement et qualification que le NACAB:

**"Tous nos conseillers bénévoles reçoivent une formation adéquate** pour les préparer à remplir leurs missions dans une manière efficace.

Vous n'avez pas besoin d'une qualification ou d'expériences précis, mais il fallait:

- **savoir écouter**, réservé son jugement, **travailler avec les clients** et obtenir des résultats
- savoir **lire et expliquer les renseignements complexes**
- savoir **faire face aux mathématiques simples**

- savoir **travailler en équipe**
- **s'engager** à un nombre précis d'heures de travail par semaine
- soutenir le principe de **l'égalité des chances**".

[www.mid bedscab.dial.pipex.com](http://www.mid bedscab.dial.pipex.com)

Dans la pratique, les conseillers bénévoles auraient une éducation de niveau universitaire, ou des expériences équivalentes. C'est un "emploi" souvent cherché par les jeunes, après leurs études, (surtout pour ceux qui pensent à une carrière judiciaire ou dans l'aide sociale), des mères qui reviennent au monde de travail, ou ceux qui sont en pré-retraite. L'expérience et la formation des CABx sont reconnues comme très utiles à d'autres emplois. Donc, à côté de l'aspect "**bénévole**" il y a un aspect "**développement de sa carrière**".

**La formation** offerte par le CABx est l'objet d'une évaluation conduite par un établissement public national responsable pour la formation continue (Open College).

- Les cours développent les compétences dans les domaines de la communication et la négociation, leurs connaissances du système judiciaire et la capacité de rechercher les renseignements.

NACAB, Annual Review 1999-2000

[www.towerhamcab.org.uk/](http://www.towerhamcab.org.uk/)

Les **employés** payés sont recrutés, souvent à mi-temps, pour:

- **postes de gestion**, par ex.
  - . chef d'un CAB
  - . manager régional qui soutient les plus petits CABx d'une région
- **postes de conseiller- spécialiste- expert**, par ex.
  - . spécialistes à mi-temps des dossiers allocations ou dossiers dette (partout)
  - . avocats pour plaider au tribunaux (Manchester, où il est 8 CABx)

- Comme au privé, les critères sont: titres, expériences valables à la poste, surtout capacités interpersonnelles.

- Les postes libres sont annoncés dans la presse locale et sur le site internet de NACAB.

- **L'égalité des chances** pour tous est un principe des CABx en ce qui concerne les effectifs aussi bien que les clients.

[www.nacab.org.uk](http://www.nacab.org.uk)

[www.poptel.org.uk/cab](http://www.poptel.org.uk/cab)

#### \* **régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations...)**

- Les **conseillers bénévoles des Citizens Advice Bureaux travaillent** en moyen 7 heures par semaine (85,000 heures de conseils bénévoles par semaine pour 12,000 conseillers bénévoles).

- Il semble que **les effectifs rémunérés travaillent** normalement "mi-temps" (par. ex. à Faversham le chef est payé 23 heures - mais travaille 43 heures. Son adjoint est payé 18 heures, mais travaille 23 heures).

**Les heures d'ouverture** du bureau sont adaptées en principe aux besoins de clients, et à l'affluence attendue, mais elles sont aussi contraintes par la volonté des bénévoles.

- Les CABx ruraux sont moins ouvertes moins que les CABx urbains.

- Faversham: 4 jours par semaine, 10 à 2.30
- South Bedfordshire: 2 bureaux, chacun 2 jours par semaine, 10.30-2.30
- Londres, Tower Hamlets: 3 bureaux, 5 jours, 2 heures "portes ouvertes" + 6 heures sur rendez-vous
- Londres, Westminster: 2 bureaux, 5 jours, 4 heures y compris 2 heures du soir, plus 1 bureau, 2 jours, 2 heures, y compris 2 heures du soir.

- Le bureau à Faversham a voulu offrir une permanence le soir une fois par semaine, surtout pour les personnes "fonctionnellement an alphabètes", mais il n'a pas trouvé assez de bénévoles prêts à l'assurer.

### **? Les moyens mis à disposition (locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique)**

**Les locaux des Citizens Advice Bureaux sont très diverses**, bien qu'ils affichent le même enseigne. Voir des **photos en annexes** qui montrent l'éventail depuis les "tours et barres" modernes aux maisons de maîtres rurales. Le financement des locaux est à la charge de chaque CAB.

- Pour la très grande majorité, les locaux sont situés **dans les centre- villes, dans les locaux indépendants**.
- Pour une minorité de bureaux (mais c'est un nombre croissant), les CABx offrent des permanences "**annexes**" **dans les locaux d'un service public** ou quasi-public.

Annexes de CABx	
Permanences des médecins généralistes/soins primaires	250
Salles paroissiales	231
Bibliothèques/mairies	120
Hôpitaux	48
Tribunaux (et county courts)	40
Prisons	23
Etablissements scolaires	23
Usines	7

Source: NACAB, *Annual Report 2000-2001*

Les **infrastructures et logistique** sont à la charge de chaque CAB.

- Cependant, c'est le but de la **National Association of Citizens Advice Bureaux** de donner un soutien efficace aux CABx individuels, dont les NTIC (voir en-dessous) est l'exemple la plus actuelle. C'est le NACAB, par son réseau professionnel régional, qui conseille les bureaux sur les prestations qu'ils proposent, les soutient avec sa base de données continuellement mise à jour, les cours de formation, et les crédits globaux, distribués aux bureaux en accord avec leur besoins et les critères imposées par l'organisme qui a octroyé le fonds.

### **? L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication**

Dans une première phase les **Citizens Advice Bureaux** ont réfléchi sur l'atteinte des NTICs à leur principes de **parité d'accès** de tous leurs clients et des **relations inter-personnelles** client - conseiller. Puis ils les adoptent, dans les limites de leurs ressources. Le Ministre des Finances et des "membres bienfaiteurs" soutiennent activement ce développement.

- A Londres, le CAB "CALL - Citizens Advice Line for London" , qui offre des conseils uniquement "virtuel" (**e-mail et fax aussi bien que téléphone et lettre**), vante les bienfaits de ce système pour ceux qui ne pouvaient pas se déplacer ou se faire entendre facilement. [www.cabline.org.uk/](http://www.cabline.org.uk/)
- aux locaux "physiques" des Bureaux, 98% de conseillers se servent des ordinateurs équipés avec les **CD-ROM**, "Electronic Information Service", mise à jour tous les mois par les services de NACAB.
- 42% de CABx offrent un service par **e-mail** aux habitants dans leur localité, ou bien, si les Bureaux n'offrent pas ce service actuellement, leur site internet propose des liens aux sites des autres CABx.
- le "AdviceGuide" de NACAB - **accès internet au banque nationale de renseignements**
- est utilisé par 30,000 personnes/ mois. [www.adviceguide.org.uk](http://www.adviceguide.org.uk)

En 2000-2001 les CABx au grand comté rural de Lincolnshire a inauguré **un système de déroutage téléphonique - les diversions automatiques** qui re-orientent les appels d'un CAB occupé vers un autre, plus libre.

En 2001-2002 le NACAB développe un projet de "visio- phones" (Signed Advice) pour les personnes qui utilisent le "langage des sourds-muets" de communiquer.

**5°) Financement des MSP****? Financement public et/ou privé (répartition)**

Le financement de la National Association, et les **Citizens Advice Bureaux** à titre individuel, vient en grande partie du secteur public, l'Etat pour la NACAB, les collectivités locales pour les CABx.

**- Financement de l'association nationale**

<b>Sources de financement NACAB</b>	2000-01
Subvention de l'Etat	72.7%
Subvention de l'Union Européen	0.5%
D'autres subventions du secteur public	4.1%
D'autres subventions	12.1%
Recettes commerciales	6.3%
Formation et soutien	2,2%
Intérêts des dépôts à la banque	1.1%
<b>Total revenus de NACAB</b>	<b>£22,640,000 (35 millions euros)</b>

Source: NACAB, Annual Report 2000-2001

**- Financement d'un CAB rurale, Faversham**

<b>Sources de financement d'un CAB</b>	2000-01	
<i>Dotations/revenues 'globales'</i>		
Subvention de la commune	£31 525	39.9%
Subventions des conseils des paroisses	£3 470	4.3%
Subventions d'un OHLM	£2 000	2.5%
Loyer (d'un service de comté)	£805	1.0%
<i>Subventions aux projets spécifiques</i>		
Community Fund (National Lottery Fund) pour un projet de l'aide sur les allocations	£28,206	35.7%
Single Regeneration Budget (zone désavantagée) pour un réseau "intranet" (intra-bureau)	£9,900	12.5%
Cole Charitable Trust (fonds caritatives) idem	£800	1.0%
Bensted Charity - remplacement du photocopier	£2 397	3.0%
<b>Total revenus du CAB</b>	<b>£79,103 (120,000 euros)</b>	

**Les sources de financements sont très diverses** et leurs objets aussi.

A titre d'exemple, on peut citer:

- L'Assemblée parlementaire du Pays de Galles a passé un contrat de 3 millions euros avec le NACAB-Cymru pour monter 22 projets de CABx dans les locaux des services de santé.
- Le Ministère de l'Education et Compétences paie la formation des jeunes bénévoles dans 100 CABx
- Le Ministère des Finances paie 30 millions euros sur deux ans pour accélérer la modernisation des NTIC des CABx
- Un journal régional offre la publicité gratuite au CAB de Liverpool
- 8 commerces locaux paie le site internet du CAB de Westminster
- Credit Suisse First Boston paie les NTIC du CAB de South Bedfordshire
- Un fonds caritatif paie une annexe dans les locaux d'un HLM du CAB de Tower Hamlets.

**? Optimisation financière et économie budgétaire**

Ce n'est pas clair ce que la question implique, mais il y a quelques approches aux réponses.

- D'après les **Citizens Advice Bureaux**, ils offrent un service qui **rendent aux citoyens beaucoup plus qu'il leur en coûtent**, si on considère soit leurs subventions publics, soit leurs revenus globaux.

Par exemple, le CAB de Faversham a reçu 120,000 euros dans une année où il a gagné pour ses clients 350,000 euros de revenus supplémentaires.

- Les CABx semblent d'être appréciés comme **positif en termes financiers**, car le ministère des Finances leur soutient, et l'Assemblée parlementaire leur passent des contrats.
- Ils **refont ce que quelques services publics auraient dû faire** correctement ou mieux, donc ce serait plus efficace si le travail de CABx n'était pas nécessaire (les formulaires étaient moins complexe, plus adapté au citoyen moyen). Cependant, c'est possible que c'est plus économique globalement si les services publics traitent les dossiers très vite et laissent les cas difficiles à un service bénévole plus sympathique.

## 6°) Principes d'implantation des MSP

### ? Critères : critères juridiques et techniques, critères politiques

Les critères d'implantation ne pouvait pas être rigide, car l'inauguration d'un **Citizens Advice Bureau** dépend sur la volonté des bénévoles.

- Les critères juridiques devaient empêcher un **Citizens Advice Bureau** d'exister dans la 'circonscription' territoriale d'une autre (parce qu'il faut montrer un but charitable sous les Charities Acts). Dans la pratique le réseau de CABx s'élargit et densifie par le développement indépendant d'une CAB annexe. (Mid-Bedfordshire se sépare de Bedford; Faversham se sépare du Sittingbourne dans les années 1970).

### ? Zonage : zones urbaines, zones rurales

Il n'y a pas de zonage exprès, mais c'est vrai que la répartition des subventions globales par NACAB, et l'affectation des subventions spécifiques par les ministères et les fonds caritatives favorisent le développement des CABx dans les zones en difficulté, soit urbaines, soit rurales, soit les îles de l'Ecosse, soit les HLMs de l'Est de Londres.

### ? Si possible : nombre de MSP, adresses postales, carte légendée

Il y a 2200 MSP au Royaume Uni, ce qui représente 4 fois le nombre des collectivités locales.

On donne ici les adresses des CABx intéressants cités

Pour la liste des 2200 on pouvait regarder les sites internet de NACAB ([www.nacab.org.uk](http://www.nacab.org.uk)) ou de CAS ([www.cas.org.uk](http://www.cas.org.uk)).

**Faversham and District CAB**, 43 Stone Street, Faversham, Kent ME13 8PH

### **Manchester CABx**

- Blackley Bureau, 251 Charlestown Road, Blackley, Manchester M9 7BD
- Bradford (Manchester) Bureau, 28 Chaddesley Walk, Bradford, Manchester M11 3SW
- Manchester Central Bureau, Swan Buildings, 20 Swan Street, Manchester M4 5JW
- Gorton Bureau, 111 Wellington Street, Gorton, Manchester M18 8TX
- Harpurhey Bureau, Unit A, Harpurhey District Centre, Harpurhey, Manchester M9 1DH
- Hulme Bureau, Claremont Resource Centre, Rolls Crescent, Off Royce Road, Hulme, Manchester M15 5SF
- Longsight Bureau, 384 Dickenson Road, Longsight, Manchester M13 0WQ
- Withington Bureau, Withington Methodist Church, Wilmslow Road, Withington, Manchester M20 4AN
- Wythenshawe Bureau, Alpha House, Rowlandsway, Wythenshawe. Manchester M22 5QR

### **Mid-Bedfordshire CABx**

Amphill Bureau, Community House, 10 Bedford St, Ampthill, Beds MK45 2NB  
Biggleswade Bureau, Century House, Market Sq, Biggleswade, Beds SG18 8UU

### **Tower Hamlets CABx**

Whitechapel Bureau, 32 Greatorex Street, London E1 5NP  
Tower Hamlets East Bureau, 86 Bow Road, London E3 4DL  
Bethnal Green Project, 62 Roman Road, London E2 0PG

**Westminster CABx**

Marylebone Bureau, Westminster Council House, Marylebone Road, London NW1 5PT  
Pimlico Bureau, 140 Tachbrook Street, London SW1V 2NE  
Paddington Bureau, 441 Harrow Road, London W10 4RE

## BILAN ET APPRECIATIONS

### 1°) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP ?

Le NACAB impose sur les **Citizens Advice Bureaux** les normes sur:

- qualité de conseils, formation, égalité de chances (clients, effectifs), accès (personnes handicapés).

La qualité de la formation est évaluée par un organisme public national (Open College)

La qualité des conseils juridiques est évaluée par l'Etat.

La qualité des autres conseils des CABx sont évalués par NACAB.

Chaque CAB se donne comme objectifs de performance chaque année:

- des chiffres de fréquentation
- le montant de revenus générés pour le compte des clients (par ex. l'attribution d'une allocation- incapacité pour un client handicapé).

### ? Statistiques de fréquentation

Les 2000 **Citizens Advice Bureaux** traitent plus de 5 millions de problèmes ou cas par an (chiffres Royaume Uni, sauf l'Ecosse). Leurs objets sont chiffrés sous question 4° en-dessus.

Quelque 30,000 personnes par mois cherchent des renseignements sur le site web AdviceGuide de NACAB.

### ? Satisfaction des utilisateurs (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)

Une enquête professionnelle (MORI Scotland) sur le CAS - **Citizens Advice Scotland**

a trouvé que:

94% des clients sont contents de la qualité de la prestation

98% auraient recommandé le service aux autres.

Une enquête a été conduite en 1999 par le **Citizens Advice Bureaux** de Faversham (échantillon au hasard), auquel 43% des clients a répondu.

- 100% étaient positif sur leur traitement par les conseillers
- 100% étaient positif sur les conseils donnés
- 100% reviendraient si besoin est
- 16% pensaient que les temps d'attente était trop long (souvent une heure), et proposait un système de rendez-vous.

Le CAB, en réponse, a introduit un accueil en deux étapes:

- "premier accueil et problèmes simples à traiter immédiatement
- problèmes difficiles ou à traiter plus longuement, sur RV.

Par le premier objectif des **Citizens Advice Bureaux** - "conseiller les clients sur les problèmes qu'il portent au Bureau" - les nouveaux besoins émergent automatiquement.

Par le deuxième objectif - utiliser les connaissances des problèmes de leurs clients d'influer les politiques sociales - il se donnent pour tâche de répondre à ces besoins.

### 2°) Obstacles et problèmes rencontrés (Zone d'expression libre)

Le grand problème, il me semble, c'est l'incapacité des **Citizens Advice Bureaux** de dépendre sur une prévision assez sûre de leur finances et leur main d'œuvre

- des finances qui dépend beaucoup sur le soutien par très permanent des personnes politiques au pouvoir à niveau national et local

- des finances "ad hoc" que les bureaux ont du chercher, sans résultats certains chez les fonds destinés à certaines politiques ou certain objectifs, qui ne sont nécessairement les objectifs prioritaires du Bureau et ses clients.

- ils se plaignent toujours de sa manque de bénévoles. On pouvait toujours抱怨 d'un manque de ressources, mais c'est probable que les Bureaux vont rencontrer des problèmes au GB où le chômage est rare parmi les gens bien formés, et la population vieillisse.

Les **clients** se disent contents des service des **Citizens Advice Bureaux** mais c'est:

- parce qu'ils reconnaissent leur bon volonté - leur statut bénévole - et donc ils acceptent les problèmes évidents comme les longue attentes (citée en-dessus), produit d'un manque de main d'œuvre et aussi peut-être un manque de professionalisme
- et parce que leurs expériences des guichets publics sont pires

**Etude sur les « Maisons de Services Publics**  
(Services d'intérêt général polyvalents de proximité)  
**au Royaume Uni »**

**Example 3 des MSP - réponses à la section III et les rubriques**  
**MSP animées principalement par les collectivités**

**III - Contexte historique national de la construction des MSP:**

- **Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP:** *Enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension "aménagement du territoire".*

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

- **Cibles différenciées:** *l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi?*

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**(3) Il faut noter que les MSP animées principalement par les collectivités** ne soient **locales** que par rapport aux très grands collectivités territoriales britanniques. Les 11 "Community Offices" du South Somerset District Council (commune rurale de 150,000 habitants de la taille territoriale d'un département français), servent "en moyen" une population de 13,600. Les 24 "Neighbourhood Offices" du borough londonien, Islington, qui servent une population de 4000 à 11,000 habitants semblent parmi les plus "petites" MSP des collectivités locales. De ce fait, on pouvait demander si elles s'occupent simplement des missions remplies par les collectivités britanniques plus petites d'autrefois.

Les premières "**One Stop Shops**" proposées par les collectivités britanniques **à l'intention des citoyens** sont établies au fin des années 1970/commencement des années 1980, surtout par les collectivités urbaines. Dès 1985 une cinquantaine (vers 10%) des collectivités locales métropolitaines de gauche et de centre-gauche ont **déconcentré** des prestations pluri-services aux cités HLM, aux quartiers de grandes zones urbaines.

- par ex. Walsall, Islington, Birmingham, Newham, Glasgow, Sheffield, Manchester, Richmond, Tower Hamlets, Kingston.

Bien que les projets soient divers, les suivants font partie de leurs objectifs principaux:

- **améliorer la qualité des prestations par une approche pluri-service**
- **contribuer à la parité des chances** des groupes désavantagés ou minoritaires
- **augmenter la participation des citoyens.**

Ce n'était jamais facile, les services faisant obstacle, jusqu'au point que quelques projets n'ont pas abouti (par.ex. Hackney, les syndicats étaient contre).

Les "**One Stop Shops**" sont adopté depuis 1990 par un plus grand groupe de collectivités diverses, y compris dans les districts ruraux, pour trois ordres de motifs:

- **informer mieux le citoyen sur les services publics auquel il pouvait accéder**  
(Allerdale, Blaby, Bradford, Haringey)
- **traiter les demandes jusqu'à leur aboutissement d'un seul point de contacte**  
(Brent)
- **donné plus de pouvoir aux agents et aux habitants d'adapter les prestations des services aux conditions locales** (ex.rurale, South Somerset).

Il y a un **renouveau actuel** de l'idée de "One stop shops", favorisé par **deux objectifs** du gouvernement Blair:

- offrir un grande éventail des services publics "**en ligne**" (e-government);
- **discuter avec le public** la prestation des services.

En réfléchissant sur des investissements et des changements de procédures impliqués par un service électronique (un seul dossier par habitant), certaines collectivités ont décidé d'inaugurer des MSP réelles aussi bien que virtuelles.

Les sites web de Barnsley, New Forest ou Bath & North Somerset - "chercher "one stop shop" - offre des rapports sur cette stratégie:

[www.barnsley.gov.uk/service/index.asp](http://www.barnsley.gov.uk/service/index.asp)

[www.nfdc.gov.uk/beacon/](http://www.nfdc.gov.uk/beacon/)

[www.bathnes.gov.uk](http://www.bathnes.gov.uk)

Il existe toute une bibliographie sur la décentralisation des collectivités aux quartiers, dont on cite simplement quelques noms bien connus:

Hoggett, P. and Hambleton, R, (eds) (1987), *Decentralisation and Democracy: Localising Public Services* (Bristol:SAUS); Lowndes, V. (1992), 'Decentralisation the potential and the pitfalls'. *Local Government Policy-Making*, 18/4, M.Usher and B. Darbourne, 'New approaches to governance and service delivery; *Local Government Policy-Making*, 20/2, 1993.

Il semble que des "**One Stop Shops**" organisés par des collectivités à l'usage des **entreprises** soient inventées bien avant celles conçues pour les citoyens. L'objectif est toujours actuel:

- **le développement économique.**

Plus récemment quelques collectivités proposent **aux entreprises de la localité** une autre forme de MSP, semblable aux MSP-citoyens. Cela veut dire, il offre des sites internet ou des noms d'un agent municipal à contacter pour répondre à n'importe quelle question de service municipal que les entreprises rencontrent, par ex. sur le traitement des déchets. L'objectif serait une

- **amélioration de la qualité des prestations aux entreprises** - en rapport avec l'importance des ses contributions à l'économie locale.

## RUBRIQUES A RENSEIGNER

### 1°) Dénomination et typologie des MSP rencontrées : polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières

**Note sur la méthodologie** – Les MSP des collectivités locales sont très diverses: on ne pouvait pas facilement généraliser. Les réponses sont établies:

- **à partir de quelques exemples intéressantes**: Brent, Haringey, Newham (communes de Londres), Leeds, Tameside, Knowsley (communes métropolitaines du Nord d'Angleterre), New Forest, South Somerset (communes rurales du Sud d'Angleterre).

- **a partir d'un "échantillon" de 50 collectivités locales** (les premières 50 des 500 collectivités britanniques par ordre alphabétique), pour donner une idée moins subjective. Cependant, il ne faut pas entendre que ces 50 sont nécessairement typiques des 500.

Sur cet échantillon de 50 collectivités locales, **un tiers** (34%) ont crée des MSP.

- 8 collectivités sur 50 (16%) proposent des **MSP physiques aux citoyens**, appelées "District Offices", "Neighbourhood Offices", "Joint Service Shops", 'Community Offices", "Advice and Information Centres", ou bien "One Stop Shops". Une 9ème est en train de la construire. Elles sont tous "polyvalents", les conseils ou les informations portant sur plusieurs services publics, selon les besoins du client.

- 9 collectivités sur 50 (18%) proposent des **MSP virtuelles sur internet aux citoyens**, et 2 autres les construisent actuellement. Elles sont appelées pour la plupart "On Line services", mais on voit aussi "Your On-line Council, "Contact Point", "Digital Bristol", Advice line. Comme les MSP physiques, les prestations des sites internet offre un niveau de traitement variable, qui va de la possibilité de télécharger les formulaires aux conseils à fond par les échanges de e-mail. **Toutes les 500 collectivités sont "sur ligne"**. Elles donnent toujours quelques renseignements sur leur missions, et facilitent le contacte à la municipalité par e-mail. Cependant dans ce rapport on ne parle que des collectivités qui on fait un gros effort de construire un site qui offre un citoyen un vrai accès pratique aux quelques services.

- 3 collectivités au moins sur les 50, et aussi Tameside, opèrent un MSP "**centre d'appel**" a l'usage des particuliers -"Contact Centre" ou "Customer Call Centre" par voie téléphonique. Bath & North Somerset vient de créer des "Information Kiosks" (cabines téléphones + internet). D'autres collectivités ont programmé ce genre de MSP pour les 2-3 années à venir.

- 4 collectivités sur 50 (8%) offrent **une MSP physique aux entreprises** qui s'appellent Business Centre, Entreprise Partnership ou Economic Development Office. Ces MSP proposent des conseils et des renseignements pratiques aux entreprises qui pensent à se développer sur leur territoire. En outre, le "Commercial Services Group", composante des services municipaux de Bromley (Grand Londres), proposent des **services pertinents aux entreprises de la localité**, réunissant dans une seule personne nommée et son équipe des conseils diverses.

- 6 collectivités sur 50 (12%) offrent aux **entreprises** une **MSP électronique sur ligne**. Ils offrent les mêmes services que les MSP physiques à l'intention des entreprises.

### 2°) Composition et forme juridique des MSP : entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP

Les "**One stop shops**" **organisées** par les **collectivités** à l'usage **des citoyens** sont en grande majorité composées uniquement des agents de la collectivité. Mais une minorité agit en collaboration avec les effectifs d'autres institutions publiques ou associatives, et/ou en partenariat avec une entreprise privée ou une association pour l'infrastructure ou la logistique.

- La majorité des 8 collectivités de l'échantillon de 50 qui sont déjà "organisatrices" des One Stop Shops "**physiques**" à l'**intention des citoyens** agissent seules.

-

Cependant:

- . Brent travaille avec le service national d'immigration, le service nationale des allocations, les hôpitaux et une association pour les personnes âgées.
- . Barnsley travaille actuellement sur la mise en place des MSP et autres actions par un partenariat avec l'entreprise des communications BT (pour lui aider à constituer des dossiers des citoyens accessibles à l'accueil – "front office").
- . South Somerset travaille déjà (avant la nouvelle loi) en partenariat avec le comté, et/ou les paroisses (commune de South Somerset, comté de West Sussex + commune de Horsham). C'est habituel dans ces collaborations que l'une des collectivités (normalement une commune) prend la rôle d'autorité "coordinatrice" ("lead authority"), afin d'agir efficacement.
- . Quelques collectivités, comme Brent, Leeds, South Somerset, West Sussex, agissent en partenariat avec des services de l'Etat (Benefits Agency - l'agence des allocations), des Citizens Advice Bureaux et d'autres associations, et/ou la Police (service des comtés ou inter-collectivité), ou cherchent à le faire (New Forest, Tameside).
- . Aux MSP de Haringey, des conseillers spécialisés, venus des services de l'Etat ou des associations, tiennent les permanences.
- . En 1997, la collectivité de Knowsley et le service déconcentré du ministère de Santé ont construit près une "One stop shop" (services de collectivité) et un "Centre local de Santé" sur le même site, bien qu'indépendant juridiquement.

[www.nfdc.gov.uk/beacon/](http://www.nfdc.gov.uk/beacon/)

[www.knowsley.gov.uk/housing/news/1997/one\\_stop.html](http://www.knowsley.gov.uk/housing/news/1997/one_stop.html)

[www.brent.gov.uk/OSS.nsf](http://www.brent.gov.uk/OSS.nsf)

- La majorité des 9 collectivités de l'échantillon de 50 qui proposent les MSP "**virtuelles aux citoyens**" travaillent indépendamment. Cependant:

- . **Barrow** travaille étroitement avec les services ministériels de JobCentre Plus (emploi + allocations chômage...). Leurs sites internet apparaît comme une seule prestation.  
[www.Barrowbc.gov.uk/it/empldir.htm](http://www.Barrowbc.gov.uk/it/empldir.htm)
- . **Braintree** (commune) propose des liens aux renseignements des services de santé et de l'aide sociale pour les personnes âgées (services de l'Etat et du comté).
- . **Allerdale** travaille actuellement sur la mise en place d'une MSP virtuelle avec d'autres collectivités (commune avec comté)
- . **Barnsley**, par un partenariat avec l'entreprise des communications BT (pour l'infrastructure NTIC), construit actuellement par étapes (service par service) un site vraiment pluri-service.
- . Les "**Information Kiosks**" (cabines NTIC) de **Bath & North Somerset** sont construites avec la coopération des JobCentres (banque de données d'emplois) et la Poste (services bancaires et de paiement).

La tendance courante est de chercher des partenariats.

- Toutes les 4 collectivités sur 50 (8%) qui offrent **aux entreprises une MSP physique pour les questions de développement ou de localisation de l'entreprise le font en partenariat:**

- . Barnsley le fait en coopération avec l'Agence Régionale de Développement.
- . Bath oriente les entreprises vers "Business Link West", un organisme de partenariat qui réunit les chambres, d'autres associations des entreprises, et des collectivités de l'ancien comté de Avon (dissout en 1999).
- . Bromsgrove (commune) travaille en partenariat avec le comté et le Bureau de région (West Midlands) à Bruxelles.
- . Le "Economic Development Office" de Bromley agit ensemble avec Bromley Enterprise Partnership, association dirigée par les gérants des entreprises locales.

- Bromley, en plus, offre directement aux **entreprises locales** les conseils coordonnés de son "Commercial Services Office" sur leur **gestion quotidien de contrôles**.

- Des 6 collectivités qui proposent des **services multiples aux entreprises par l'internet**, 4 le font indépendamment, mais elles sont prêtes à re-orienter les demandes (agit comme aiguilleur), si c'est utile. Bath et Cambridge re-orientent un appel électronique d'une entreprise toute de suite vers leurs partenaires dans le monde des entreprises.

### **3°) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP**

- Les **MSP physiques** organisées à l'intention des **citoyens, délivrent soit plusieurs soit tous les services de la collectivité**, et en plus, facultativement, les **services d'autres institutions** publiques ou bénévoles.

S'agissant des **services dans les compétences des collectivités**, selon la collectivité:

- . toutes ses MSP traitent à fond les dossiers de tous ses services, sauf exception (Allerdale, Birmingham, Blaby, Brent, Haringey, Leeds)
- . quelques MSP traitent à fond les dossiers de tous ses services, et les autres offrent simplement des renseignements (Blackburn)
- . les MSP traitent à fond les dossiers de certains services [logement, l'aide sociale], et offrent des renseignements sur d'autres services (Bath, Knowsley, Tameside)
- . les MSP servent simplement comme point d'aiguillage vers les services pertinents (Bradford, New Forest). Barnsley va offrir ce qu'elle appelle des "FIRST-stop shops."

S'agissant des **autres services (publics ou associatifs)** les MSP de plusieurs collectivités:

- . délivrent des renseignements et offrent de faire les premiers contacts sur les prestations des "partenaires" publics (South Somerset), et/ou des associations (Bolsover) ou de "n'importe qui" (Bradford, Brent, Leeds).
- . délivrent les services des partenaires de la MSP sur les lieux: par exemple, aux MSP de Haringey et de Leeds, les services de l'Etat ou des associations conseillent sur la formation continue, le jardinage des enfants, l'inscription des personnes handicapés, l'immigration, les dettes... Brent depuis novembre 2000 traite les nouveaux demandes d'allocations nationales de protection sociale de la part de l'Agence des allocations.

- Les **sites MSP internet des collectivités** offrent aux **citoyens** un niveau de traitement variable. Presque toutes les collectivités britanniques offrent aux citoyens des renseignements, "A à Z" des services, et la possibilité de l'envoyer une question par e-mail, qui serait re-orienté vers le service pertinent. Cependant, les MSP comme définie?

Selon la collectivité, son site internet offre:

- . des formulaires à télécharger et remplir sur ligne (40 chez Bracknell Forest)
- . paiement de taxe locale ou de loyer "sur ligne" (fréquent)
- . témoignages sur les trottoirs, lampadaires... à réparer, petits travaux à faire dans un HLM (fréquent)
- . un tas de détails sur tous les services de la collectivité (fréquent)
- . des liens internet aux autres services publics (Bristol, Barrow)
- . du conseil personnalisé sur un grand éventail des services (y compris de l'Etat) sur internet à titre personnel par les échanges de e-mail, traités par les MSP physiques (Birmingham, Blackburn et Bolsover. C'est un objectif pour Barnsley aussi).

- Les "**Call centres**" de Brent, Birmingham, Leeds, Tameside offre une prestation multi-service (et multi-langue pour Brent) aux citoyens par voie téléphonique.

- Les **4 collectivités** sur les 50 qui offre **aux entreprises une MSP physique sur les questions de développement, le font en manières diverses :**

- . Barnsley propose aux entreprises des bureaux dans ses "Business Centres", y compris le secrétariat et le conseil gratuit sur la gestion de leur entreprise.
- . Bath oriente ses entreprises-clients vers les services de conseils proposés par "Business Link West", son partenaire régional.
- . Bromsgrove délivre aux investisseurs ses bases de données sur les sites et biens immobiliers. Elle prépare les renseignements pratiques (marché du travail, économie locale, contacts utiles, prêts à chercher).
- . Bromley offre un soutien administratif, technique et technologique au Bromley Enterprise Partnership, dont elle est partenaire. Le partenaire délivre des conseils aux entreprises toutes neuves (Business start-ups), y compris l'aide pratique, un 'aiguillage' vers d'autres ressources; et des bases de données.

- Bromley, en plus, délivre aux **entreprises déjà en place** des conseils multiples et coordonnés de son "Commercial Services Office" sur **leur contacts quotidien avec les pouvoirs publics**. Cett MSP propose des conseils sur les "contrôles" (pollution, fraude, concurrence....). Aussi, à la demande de l'entreprise, elle sert comme interlocuteur des autorités régulatrices nationales (par. ex Health and Safety Executive) ou des services inter- collectivités (par.ex pompiers) afin de parler avec "une seule voix publique" à l'entreprise.

- Les mêmes 4 collectivités, et Birmingham aussi, expliquent ses **services multiples aux entreprises par l'internet**. Cependant, Bath et Cambridge semblent être les seules sur les 50 de l'échantillon d'utiliser pleinement l'internet de transmettre (partager) les renseignements et conseils entre entreprises et agences publics à travers la région.

#### **4°) Organisation et fonctionnement des MSP**

##### **? Le personnel :**

###### **\* situation juridique (recrutement, qualification...),**

- Le personnel des **MSP organisées par les collectivités** sont normalement les agents de la collectivité. Chez les MSP établies pendant des décennies on voit une évolution des effectifs recrutés (mutés) des administrations spécialisées vers des effectifs qui servent dans les MSP dès leur recrutement par la collectivité (par ex. Birmingham)  
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/learninglabs/birminghamcitycouncil4.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/learninglabs/birminghamcitycouncil4.htm)

- En fait, les conditions de recrutement et des qualifications se ressemblent n'importe quel patron. Dans les collectivités territoriales britanniques, même pour les postes "permanentes" , le recrutement est sur contrat à durée indéfinie, et le conseil a le droit de terminer l'emploi avec un ou plusieurs mois de préavis et/ou une somme de compensation. Il n'y a pas de concours, ni de titres particulières. C'est l'expérience, les performances, le c.v., les lettres confidentiels des lycées/ universitaires ou employeurs (publics ou privés, d'ailleurs) précédents, l'interview, peut-être des tests psychométriques, qui comptent.

- D'un côté, une collectivité comme Brent recrute pour ses One Stop Shops un personnel déjà habitué à offrir un "service soigné aux consommateurs" dans les banques, agences de voyages, commerces, et de leur faire suivre une formation préalable de 5 semaines. De l'autre côté la collectivité peut aussi faire appel aux "agences de recrutement" de remplacer ou recruter vite les personnels temporaires. C'est fait surtout pour les "Centres d'Appels" (où travaille fréquemment les étudiants), par ex. Tameside (sans qu'il soit vraiment une réussite).  
[www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm](http://www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm)

- Sur les territoires de populations d'origines diverses, les collectivités font attention à la "représentativité" des effectifs, surtout les langues parlés, dans le souci d'aider aux maximum l'accès de tous les habitants aux prestations (par ex. Brent).

###### **\* régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations...)**

- Il n'y a pas de régime "juridique", proprement dit, qui s'appliquent aux **MSP des collectivités**, autre que la loi générale d'emploi. Il existe des conventions agréées entre les employeurs (l'association des collectivités) et les représentants des agents qui s'appliquent aux MSP comme à la collectivité. Mais ces conventions ne sont pas nécessairement suivies.

- Les horaires d'ouverture seront décidées par le conseil des élus, mais en règle générale, ce sont les horaires normales des bureaux/ magasins/ permanences ouverts au public en GB (de 8.30/ 8.45/ 9.00 à 17.00/ 17.15/ 17.30 sans interruption lundi à vendredi). A Birmingham, les appels téléphoniques au "Call Centre" sont traités entre 8.00 et 19.00 lundi à vendredi.

- Les horaires des agents ne suivent complètement ces horaires d'ouverture. Selon les besoins des bureaux (l'affluence attendue), et la volonté de chaque employé, les agents pouvaient être contractualisés plein temps, mi-temps (mi-journée ou certain jours) ou deux personnes peuvent partager un poste (job share).

- Il ne semble pas qu'il y ait un différence entre le traitement aux MSP et aux "administrations centrales" - souvent les effectifs sont en fait les mêmes, les agents du "back office" aidant les agents du "front office" aux heures de pointe (par.ex Tameside).

- Il y a une tendance à penser que les agents susceptibles d'être en contact avec le citoyen devraient avoir tous le même titre (Customer Services Officer, par exemple), et contrat.  
[www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm](http://www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm)

### **? Les moyens mis à disposition (locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique)**

- Les collectivités ont mis des locaux diverses à la disposition des **MSP "physiques"** à l'intention des **citoyens**.

. La plupart est logée aux bâtiments administratives qui appartiennent à la collectivité, qui abritent soit quelques services, soit des divisions de plusieurs ou tous les services. Ces bâtiments sont souvent des anciennes mairies (avant la restructuration de 1974), dont quelques-uns sont maintenant occupés par les "conseils de paroisse" qui partagent les affaires de la MSP.

. Une minorité est localisée près des citoyens plus désavantagés: par ex. Birmingham, offre des "permanences" (advice surgeries) aux hôpitaux et dans les "logement sociaux à l'intention des personnes âgées ou handicapées" (en plus de ses 40 "Neighbourhood Centres")  
. Certaines MSP de Brent sont situées dans les bureaux administratives des HLM.  
. les "Joint Service Shops" de Blaby partagent les locaux des services de logement.  
. Quelques MSP sont localisés dans les bureaux construits exprès, lorsque la collectivité a eu occasion de rénover un bien immobilier (par.ex. la mairie ou une HLM, exemples de Tameside, Knowsley, New Forest).

[www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm](http://www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm)

[www.knowsley.gov.uk/housing/news/1997/one\\_stop.html](http://www.knowsley.gov.uk/housing/news/1997/one_stop.html)

- Aux MSP les plus fréquentées, on sépare "le premier accueil " ("meet and greet"), et/ou les questions traités vite (fait au comptoir), des conseils à fond qui de font autour d'une table dans un grand bureau aménagé style "paysagé" (open plan). Les bureaux sont prévus pour les interviews confidentiels, ainsi que, normalement, quelques jeux pour les enfants, des toilettes, "un point eau potable", des dépliants et brochures des associations, fêtes locaux....

- Les collectivités locales prennent des dispositions diverses d'accommorder les **MSP "physiques"** à l'intention des **entreprises**. La plupart sont dans les bâtiments séparés de la mairie.

. Les deux Barnsley "Business Centres", quoique pleinement partie de la direction de l'éducation de la commune, sont les bâtiments conçus exprès pour les jeunes entreprises, où sont localisés aussi les services de conseils de la collectivité.  
. Bath travaille en partenariat avec d'autres collectivités et des associations, et cette MSP a son propre bureau sur le terrain d'une autre collectivité  
. Bromsgrove organise son soutien aux entreprises depuis son Business Link Satellite Office.  
. The "Commercial Services Office" de Bromley, qui livre les prestations sur la gestion quotidienne des entreprises, se situe dans les locaux principaux de la commune.

### **? L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication**

- Toutes les MSP des **collectivités locales, "physiques"** aussi bien que "**virtuelles**" dépendent **sur les TIC**. Bien que la déconcentration vers des MSP dans les années 1980 ait été entreprise pour des raisons politiques (idées sur la participation et la parité d'accès aux services), il ne semble pas que les services aient pu être livrés sans les réseaux de TIC. Les ordinateurs sur les comptoirs des MSP sont nécessaires pour accéder vite aux dossiers des clients et de la documentation. Brent a développé depuis 1991 un base de données et de fichiers de clients à partir de Lotus Notes (LASER). Les agents de "front office" peuvent accéder aux 8 systèmes de TIC différents des services "verticaux". Elle est

en train de remplacer LASER avec le système Onyx en partenariat avec Deloitte & Touche, ce qui a la capacité d'être intégré avec les systèmes utilisés par les "back office".

- Les collectivités **développent les MSP et les NTIC en parallèle**. La modernisation des réseaux de NTIC fait partie des réflexions sur l'inauguration ou l'amélioration des MSP (Allerdale, Barnsley, Bath, Brent, Tameside, New Forest). Tameside a développé son intra-net pour servir comme cadre utile aux effectifs du "front office" lorsqu'ils répondent aux questions des clients. Le travail électronique sur les dossiers (pour remplir les formulaires des demandeurs d'allocations, ou pour le contrôle des demandes) a été transféré par étapes du "back office" aux comptoirs des "Customer First" service (MSP). Tameside voulait développer un fichier électronique par foyer, afin que chaque foyer puisse voir lui-même le contenu de son dossier, laisser les messages, ou poser des demandes.  
[tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm](http://tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm)

- Plusieurs collectivités pensent à adopter les "**Information Kiosks**" introduits à Bath en 2002, qui offrent un ligne directe au Conseil (par ex. New Forest).  
[www.nfdc.gov.uk/committee/prc/reports/nf010325.pdf](http://www.nfdc.gov.uk/committee/prc/reports/nf010325.pdf)

- Plus pratique dans l'immédiat, beaucoup des MSP ont installé des réseaux électroniques qui aide les personnes sourds (**induction loops**), et les "web cams" (**appareils photos en réseaux**) qui montrent aux agents des "back office" les files d'attente dans les "front offices" afin qu'ils puissent venir à l'aide de leur collègues.

## 5°) Financement des MSP

### ? Financement public et/ou privé (répartition)

- Les MSP proposées par les **collectivités à l'intention des citoyens** sont financées sur le budget de la collectivité/ les collectivités, sauf les prestations offertes dans certaines MSP par les agents de l'Etat (financés par l'Etat), ou par les associations de bénévoles (souvent subventionnées elles- mêmes par la collectivité).

- Les MSP proposées par les **collectivités à l'intention des entreprises** sont financées en partie par la commune, soit en partenariat avec d'autres collectivités et les Chambres, soit avec les fonds de l'Agence régional du développement (aide de l'Etat aux zones urbaines en difficulté) et du FEDER.

### ? Optimisation financière et économie budgétaire

- Ce n'est pas facile de trouver des renseignements sur les coûts des MSP organisées par les collectivités en comparaison avec les coûts d'une administration plus "traditionnelle". Ce n'était pas le but de ces MSP et il semble que c'est une question secondaire. Lorsque Tameside passait récemment en revue ses prestations aux citoyens, le comité a dû recommander au conseil que les services fasse une évaluation des coûts des différents moyens déjà en place (MSP physique, téléphone, numéro de téléphone gratuit, e-mail). Puis il a demandé qu'un équilibre soit trouvé entre la qualité du service rendu et le coût de l'opération.  
[www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm](http://www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm)

- Les enquêtes sur les MSP des années 1980s à montré que leur inauguration a conduit aux budgets plus élevés - mais indirectement. Les habitants étaient si contents des MSPs et son effet sur leur plaintes (petits travaux de logement fait plus vite, lampadaires de la rue réparés plus vite, demandes d'allocations traités sans gros problèmes pour trouver et remplir les formulaires), qu'ils viennent plus fréquemment poser leur problèmes.

- On voit la même situation actuellement dans les rapports des collectivités qui passe en revue leur prestations. A Tameside, après l'aménagement du rez-de-chaussée de l'hôtel de ville en MSP, le nombre de "visiteurs" a monté de 5,200 à 6,300 par mois dans une année. En plus, il apparaît que beaucoup des clients visite cette MSP pour un simple paiement (taxe locale ou loyer), ou pour une question facilement traité au téléphone. Donc la commune se demande si la MSP s'occupe mieux mais "inefficacement" des cas traités moins chers par des procédures traditionnelles.

- Plusieurs rapports parlent d'un meilleur rapport qualité/ prix qu'on pouvait achevé par une identification plus exacte des besoins des habitants, même minoré par les coûts de la réorganisation et la perte des économies d'échelle. Mais les statistiques pour supporter cette supposition manque.  
Lowndes, V. (1992), 'Decentralisation the potential and the pitfalls". *Local Government Policy-Making*, 18/4.

[www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm](http://www.tameside.gov.uk/scrutiny/cust03.htm)

- Les rapports diverses des collectivités laissent entendre, sans statistiques à l'appui, certain "principes" sur les coûts comparatifs.

- . le traitement par "Call Centre" est moins cher que par les MSP physiques (mais moins satisfaisante pour les clients et les employés).
- . c'est plus efficace (on dépense moins) si les "front offices" travaillent le plus que possible les dossiers de leurs clients, au lieu de laisser leur traitement au "back office"
- . dans le contexte britannique, où on fait appel souvent aux Citizens' Advice Bureaux et autres associations pour la qualité "humaine" de leur prestation, les agents de la collectivité voulaient bien avoir une évaluation des coûts pour une vraie comparaison (ces CABs sont financés jusqu'à 90% par les collectivités)
- . les "Information Kiosks" (cabine électronique), où le citoyen travaille en "libre service" semblent être la prestation "moyenne" entre "le Centre d'Appels" et la MSP physique, mais il exigent d'abord des fonds d'investissements.

[nfdc.gov.uk/committee/prc/reports/nf010325.pdf](http://nfdc.gov.uk/committee/prc/reports/nf010325.pdf)

## 6°) Principes d'implantation des MSP

? Critères : critères juridiques et techniques, critères politiques

? Zonage : zones urbaines, zones rurales

? Si possible : nombre de MSP, adresses postales, carte légendée

- Le critère d'implantation le plus important est politique, parce que c'est à la collectivité de prendre cette décision.

- Une certaine corrélation existe entre partie politique majoritaire à la collectivité (gauche et centre-gauche) et l'adoption des MSP, mais ce n'est pas une corrélation exacte. C'est possible que c'est plutôt une fonction de clivage urbaine- rurale. Cependant, les collectivités moins urbaines dans l'échantillon de 50 qui ont adopté les MSP, et des collectivités rurales comme South Somerset qui l'ont fait aussi, sont les collectivités de gauche ou de centre- gauche, donc c'est toujours une question de politique.

- L'échantillon de 50 collectivités semble montrer aussi que les collectivités qui instaurent des MSP à l'intention des entreprises pouvait être de gauche ou de droite, et plus ou moins avantageux que le moyen. Il semble que les territoires déjà bien développés sont plus prêts de laisser l'organisation des MSP aux entreprises (mais l'échantillon est petit).

Les **adresses de plusieurs MSP à l'intention des citoyens** pouvait être trouvés sur les sites:

[www.birmingham.gov.uk/](http://www.birmingham.gov.uk/)

[www.blaby.gov.uk/new/your\\_council/contactthecouncil.htm](http://www.blaby.gov.uk/new/your_council/contactthecouncil.htm)

[www.council.blackburnworld.com/advice/access.htm](http://www.council.blackburnworld.com/advice/access.htm)

[www.bolsover.gov.uk/district\\_offices.htm](http://www.bolsover.gov.uk/district_offices.htm)

[www.brent.gov.uk/OSS.nsf](http://www.brent.gov.uk/OSS.nsf) (avec cartes)

[www.haringey.gov.uk](http://www.haringey.gov.uk)

[www.knowsley.gov.uk/housing/news/1997/one\\_stop.html](http://www.knowsley.gov.uk/housing/news/1997/one_stop.html)

[www.leeds.gov.uk/leedscom/advice/onestop.html](http://www.leeds.gov.uk/leedscom/advice/onestop.html)

[www.southsomerset.gov.uk/council/](http://www.southsomerset.gov.uk/council/)

Les **adresses de quelques MSP à l'intention des entreprises** pouvait être trouvés sur les sites:

[www.barnsley.gov.uk/service/barnsleybc/index.asp](http://www.barnsley.gov.uk/service/barnsleybc/index.asp)

<http://blweston.severn.co.uk/home.htm>

[www.bromley.gov.uk](http://www.bromley.gov.uk)

Nota. Les sites de Leeds (urbain) et de South Somerset (rural) sont les plus compréhensifs sur les adresses et leurs prestations.

## BILAN ET APPRECIATIONS

### **1°) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP?**

- Beaucoup de collectivités font des sondages des utilisateurs depuis les années 1980. Ainsi, Brent consulte ses clients fréquemment afin d'assurer que la croissance continue de la fréquentation ne nuit pas à la satisfaction des usagers. Leeds offre tout client de ces 13 One Stop Shops un formulaire à exprimer son opinion et à proposer des changements. Si le client note une plainte, une brève réponse est faite en 3 jours, et une réponse complète en 15 jours.

Lorsque Birmingham a passé en revue la gestion de ses 'Neighbourhood Advice and Information System" en 2000, elle a adopté une quinzaine d'indicateurs de performance.

[www.cabinet.office.gov.uk/servicefirst/2000/learninglabs/birminghamcitycouncil4.htm](http://www.cabinet.office.gov.uk/servicefirst/2000/learninglabs/birminghamcitycouncil4.htm)

- Cette tendance a été accentuée depuis les 1990s suite à l'imposition sur toute collectivité par le gouvernement Major (1990-7) des indicateurs de performances annuels, auxquels le gouvernement Blair a ajouté les siens. Ces indicateurs ne parlent pas spécifiquement des MSP, mais (par exemple) de la "satisfaction des usagers, y compris sur l'accessibilité, comportement des agents ("helpfulness etc") et des communications/reseignements (compréhensibilité, etc.)

- Pour les "encourager", le gouvernement, l'association des collectivités anglaises et d'autres organismes dans ce domaine proposent plusieurs concours et "prix" aux collectivités qui marchent bien.

### **? Statistiques de fréquentation**

Les statistiques de fréquentation ne sont pas facile à trouver, ni vraiment à évaluer. On a déjà noté le chiffre de "visiteurs" au premier MSP de Tameside (5,200 par mois en 1999, à 6,300 par mois en 2000). La fréquentation des MSP de Haringey montait de 16,000 en avril 1998 aux 2 MSP à 23,500 en septembre 1998 après l'ouverture d'une troisième. Il faut noter que ces chiffres importants sont obtenus pour les MSP situés dans les quartiers pauvres d'une dense agglomération, où les clients sont grands utilisateurs des services publics locaux (logements, services sociaux, allocations, dérogations à taxe locale...)

### **? Satisfaction des utilisateurs (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)**

- Toutes les évaluations par sondages et par enquêtes universitaires depuis les années 1980 montrent que la délocalisation des services multiples à un seul endroit est très bien reçue par les habitants, et la qualité de la prestation est meilleure (les affaires sont traitées mieux et plus vite).

- Le traitement personnalisé compte pour beaucoup, comme montre les sondages professionnels des Neighbourhood Offices de Islington (Londres) en 1989, cinq ans après leur création). Plus de 80% des clients étaient satisfaits de leur traitement, 60% étaient satisfaits de la qualité des services (MORI). (Ce n'est pas une commune bien gérée, donc ce résultat est intéressant). Haringey et Tameside disent que les clients sont satisfaits avec leur traitement par les MSP physiques, en contraste avec le "centre d'appels" de Tameside, où seulement 11% des demandes sont résolus complètement par le premier appel.

- Leeds fait des promesses aux clients sur les délais, ce qui devait traduire dans les faits (autrement Leeds aurait proposé objectifs moins exigeants).

- Le premier accueil se fera en moins de 3 minutes de l'entrée
- La vraie consultation devrait avoir lieu en moins de 15 minutes (si ce serait plus long on indiquerait le délai au client, et propose un rendez-vous).
- 70% des demandes sera traités par le conseiller direct et toute de suite. Pour les 30% le conseiller fera le bon contact et donne le nom du collègue au client.
- Si le client se plaint du service, la collectivité donnera au moins un accusé de réception en 3 jours, et une réponse compréhensive en 15 jours.
- Ces promesses "chiffrables" sont accompagnées par d'autres, plus qualitatives.

- Les prix gagnés récemment par les One Stop Shops montrent que quelques unes, au moins, offrent de bonnes exemples à suivre

. IDEa (Improvement and Development Agency - agence de l'association des collectivités) propose des prix annuels sur certain thèmes, dont pour 2001-2002 "l'accessibilité". Les gagnants étaient 4 collectivités: deux citées beaucoup ici (Tameside et Knowsley), Lewisham (one-stop shop pour "les jeunes"), et le partenariat West Sussex County Council + Mid Sussex District Council + Horsham District Council ("one stop bus" dans ce pays rural pour toutes les questions de sécurité - police, pompiers).

[www.idea.gov.uk/beacons/round2.htm](http://www.idea.gov.uk/beacons/round2.htm)

. le Cabinet Office (ministère des services publics) offre des "charter marks" ou prix de "service first" aux institutions publiques. Les One Stop Shops de Haringey ont reçu un "charter mark" pour "l'excellence de son service public".

. le journal "Local Government Chronicle" propose ses "Customer Service Awards", dont l'un a été gagné par Tameside pour son utilisation des NTIC de transmettre les dossiers entre "back office" et "front office".

. la médaille de la British Computer Society a été gagné par la MSP 'sur ligne' de Bracknell Forest.

## **2°) Obstacles et problèmes rencontrés (Zone d'expression libre)**

Quelques commentaires sur des problèmes rencontrés ont été mentionnés sous les rubriques pertinentes. Il existe d'autres.

- Il y a toujours des problèmes pour faire travailler en harmonie des effectifs de services municipaux différents - surtout "les tensions" entre les MSP et les départements "traditionnels", comme le constate Birmingham, après 16 ans! (rapport de 2002 sur les MSP créées en 1984).

- Il y a toujours des problèmes pour convaincre les services de l'Etat (surtout le services des allocations nationales) de collaborer dans les MSP municipaux. (Tameside).

- Il y a quelques références sur deux problèmes avec les conditions de travail aux MSP:

. le problème d'être la seule personne qui détient certaines connaissances spécialisées dans un petit bureau rural (New Forest)

. le problème de stress dans les quartiers "difficiles" sur les questions "difficiles" (les logements rarissimes) lorsque on est vis-à-vis le client, dont une solution est l'inversion fréquente de rôles (entre front office et back office) (Audit Commission).

Deux photos prises sur l'internet sont attachées:

1. MSP dans les locaux d'un HLM de Kingsbury (Brent, Londres)
2. MSP construite exprès, Knowsley (Liverpool).

**Study of "One Stop Shops for Public Services**  
(Bureaux providing multiple local services of general interest)  
**in Europe outside France"**

**Questionnaire for investigation**  
by the experts in the various European countries  
covered by the study

**The national context**

**I – The national political and institutional context :** *national system of division of tasks between central administrations, their 'field' or deconcentrated offices, regional and local government authorities and institutional forms of cooperation between local authorities.*

*(Please give your answer in 20 to 25 lines)*

**Swedish public administration consists of three levels: national, regional and local. There are two main types of authorities: the State and local governments. Within the State there are national agencies (National Police Board, National Agency for Education, The National Board for Health and Welfare etc) at central level, 21 County Administrations with a County Governor at regional level, and public employment agencies, police stations, post offices etc at the local level. State tasks include foreign policy and defence, public order and security, the judicial system, macro economic policy, higher education and research, highways and long distance communication, labour market policy and employment issues, housing policy, social insurance and transfer payments. There are two types of local governments: 289 municipalities and 20 county councils. They all have councils elected by the residents in their area. The latter operate on the regional level and have health care as their main responsibility, but they are also involved with the care of the mentally retarded, cultural activities, public transport etc. Municipalities are in charge of a broad range of tasks: social services, education, recreation and culture, technical services (streets, energy, water and sewage etc), environment and public health, civil defence, local communications, and planning of land use. Some of the tasks are compulsory (about 80%) and some are optional. In conclusion, one might say that the major parts of the public services, which affect the everyday life of the citizen are carried out by the municipalities and county councils.**

**Every local unit derive their revenue mainly from local income tax and they have a constitutional right to determine the rate of the tax. The rate, thus, differs between different local units. Legislation has changed character during the past decades from detailed regulations to framework laws. The new type of generally formulated laws permit some variations at local level. Municipalities and county councils may, thus, adapt rules according to their local contexts.** (References: Häggroth, S et al, Swedish Local Government. Traditions and Reform. Stockholm: The Swedish Institute; Kolam, K “Combining Democracy, Rule of Law and Efficiency: Public Administration Education and Training in Sweden” in Serving the State, eds. Davies, M R et al, 2000. Aldershot: Ashgate.)

## **II – Legal framework governing One Stop Shops : outline of any fundamental legal texts or equivalent local and national practices**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

**The Local Government Act gives municipalities and county councils great freedom of action regarding the organisation of their respective activities. Cooperation between local bodies within a municipality has been possible since a long time. However, if local authorities want to set up One Stop Shops in cooperation with state authorities, this cannot be done without specific laws and regulations. In 1994 a law was introduced that enabled local governments to sign agreements on cooperation with state authorities in creating One Stop Shops. In the beginning it was more about sharing the same premises and each authority involved had its own personnel, i e specialists. This law was replaced in 1997 by another law about ‘service in collaboration’. According to the new law different authorities not only share an office, but tasks from the authorities involved are taken care of by so called generalists, i e one person may undertake several different public**

**authority tasks. Parts of the law have changed from 1 July 2002. According to the law agreements between participating authorities should state in detail which public administration tasks are involved and for how long the agreement will be in effect. Agreements have to be approved by the Government, since this is still a trial programme. The law states in detail what kind of tasks an individual employee can undertake. Further changes in the law will be in effect from 1 January 2003, giving greater freedom of action for the public authorities to delegate powers to the personnel in One Stop Shops. (References: SFS 1994:686, SFS 1997:297, Ds 1999:26 "Utveckling av medborgarkontor")**

### **III- National historical context in which One Stop Shops were set up :**

- ∅ Objectives sought in the creation of a One Stop Shop : *For example, economic and social goals, industrial strategy, regional development or regional policy...*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

In a Government report (Ds 1999:26) it is mentioned that public services should be based on the following principles: “cooperation (citizens and businesses should only have to contact one authority in a single case), accessibility (citizens and businesses should be able to access information, ask questions and handle matters when it is convenient for them), and participation (citizens and businesses should know what services are available and in which forms, and be able to give their point of view on the activities they are affected by)” (page 8, my translation). According to an evaluation there are three different types of objectives at local level. The first one could be named “better services” (speeding up the procedures, improved accessibility etc). Almost all trial projects have this aim. The

**second type aims** at increasing efficiency. **Uncomplicated, simple matters** that occur frequently can be taken care of by other personnel than the specialists. The third type is about developing local democracy through a better dialogue between the citizens and public administration. The first objective is most often related to One Stop Shops in a successful way, whereas the other two have been less successfully carried out. The researchers point out, however, that “developing democracy” is an aim that was only recently introduced and, thus, it is impossible at this stage to say anything about possible effects.

(References: Ds 1999.26, Bostedt, G and H Ruthqvist, 2001, ”Samlad utvärdering av medborgarkontor”, Mitthögskolan i Sundsvall)

∅ Differentiated audiences/clients : *for companies, citizens, territory?*  
*why ?*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

All types of One Stop Shops are directed towards citizens/residents, businesses (mainly smaller), local organisations, etc. Municipal matters are usually only for the residents, businesses and organisations in respective municipality, whereas state matters are for all. Anyone in need of information and assistance are welcome to make use of the services.

## TOPICS TO INVESTIGATE

### **1°) Names and types of One Stop Shop : multiservice, thematic, virtual or cross-border**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The following types of One Stop Shops can be identified:

- 1) Joint information offices, for example an information desk at a public library, where the municipality/town provides information and some services. Other public authorities may also provide information, give advice etc.
- 2) Municipal One Stop Shops run by generalists, who can give information and advice, but also deal with simple administrative tasks from several municipal administrations.
- 3) Joint services, i.e joint premises and a reception, and personnel from both local and state administration. Everyone has authority in his/her respective area as a specialist.
- 4) Integrated One Stop Shops where the personnel can deal with simple matters across administrative borders and have access to computer files at the involved public authorities.
- 5) Public Internet Monitors ("medborgarterminaler"). A trial project involving 7 State authorities:
  - The Employment Office
  - The National Board of Student Aid
  - The Social Insurance Office
  - The Premium Pension Authority
  - The Swedish Migration Board
  - The Swedish Consumer Agency
  - The Tax Authority/Enforcement Service

The monitors are located in different parts of the country, in public libraries, shopping centres, universities, cafés, public authorities, hospitals, one airport (Arlanda in Stockholm) etc. "Sparely populated areas, areas with a large immigrant population, densely built-up areas and major cities are involved" ([www.medborgartorget.nu](http://www.medborgartorget.nu) 2002-07-02, some information also available in English). The authorities involved in the project have a joint portal called "Medborgartorget" ("Public Service Market"). In many cases the municipalities (71 in total), where the terminals (about 140) are located, also participate.

### **2°) Composition and legal format of the One Stop Shops : public and private-sector bodies composing or participating in the One Stop Shop**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Only public sector authorities are, so far, directly involved. However, shopping centres and other private actors are involved indirectly in cases where a public monitor for example is located in their premises. Links to some organisations may also be found on the websites of public authorities.

### **3°) Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

It is impossible to enumerate all the tasks that can be dealt with at the Swedish One Stop Shops. Within particular municipalities it is often about building permits, different types of forms, minutes from council meetings, consumer advice etc. In the virtual example (Public Monitors) one can mention filing income tax return, report sickness, apply for study allowance, download forms, brochures etc. One of the few examples of tasks that cannot be taken care of through One Stop Shops is social welfare allowance. According to the law exercise of public authority is no allowed in matters of

rejection, cancellation of permits, corrections or reconsiderations of previous decisions, or decisions on reclaims of already paid benefits (SFS 1997:297 § 6).

#### **4°) Organisation and management of One Stop Shops**

##### **Ø Personnel :**

α legal position (*recruitment, qualifications...*),

(*Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references*)

Depending on type of One Stop Shop either specialists or generalists are recruited. A new professional category has emerged, called "samhällsvägledare" (difficult to translate into English).

– legal position (*working condition, hours worked, remuneration...*)

(*Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references*)

Regarding working conditions, hours worked etc. the same rules (i e labour market legislation) apply as for any public employee. According to law (SFS 1997:297, § 5) it is necessary that an agreement is signed between an employee and every public authority involved if the employee is expected to exercise public authority and/or have access to an authority's computer files.

##### **Ø Resources provided** (*offices, furniture, infrastructure, logistics*)

(*Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references*)

As mentioned above, offices can be found in different premises, depending on type of One Stop Shop. However, it has been regarded as most convenient out of practical reasons that the municipality provide for the offices, because they are usually more accessible and well known among the citizens. Furniture, computers etc are paid for by the respective authority. The monitors set up in the virtual trial programme are paid for by the State.

##### **Ø Use and development of Information and Communication Technologies**

(*Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references*)

**As mentioned above, the trial project on Public Internet Monitors.** All Swedish municipalities and almost all other public authorities have today a website. A majority of the Swedes have access to computers and the internet, either at home or at their workplaces. There has been extended efforts from both public authorities and labour unions, especially the blue collar union (LO), to make sure that Swedes in general become "computer literate". All public authorities make use of the modern technique to a greater extent.

## 5°) Financing of One Stop Shops

### **Ø Public and/or private finance (how distributed)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Regardless of type of One Stop Shop the activities are publicly funded. In cases where a fee has to be paid, it is the same as when a citizen turns to the main public authority.

### **Ø Financial optimisation and/or budgetary economies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Same rules apply as for any public authority activity in Sweden, i.e. budgetary economies. Local governments are prohibited by law to make profits within public management. Fees are only allowed up to the level of covering actual costs. Local government businesses are excluded (power plants etc.).

## 6°) Principles governing the siting of One Stop Shops

### **Ø Criteria : legal or technical criteria, political criteria**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The latest amalgamation reform, carried out in 1974, created large municipalities in terms of territory. In many cases the previous municipal or town halls are being used as the site for One Stop Shops. In other cases public libraries or other public authority premises, or any building in an area that is a natural meeting point for residents, are being used.

### **Ø Zones : urban zones, rural zones**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

One Stop Shops are found in both rural and urban areas.

### **Ø If possible : number of One Stop Shops, postal addresses, map with key**

*(The data as well as any maps could be added as an appendix to this document)*

About 25% of the municipalities have One Stop Shops (about 100 in total), and 71 municipalities are involved in the trial programme with Public Internet Monitors. If needed, a full list can be provided, but this requires more time. A list of the municipalities taking part in the Public Internet Monitor programme can be found on [www.medborgartorget.nu](http://www.medborgartorget.nu).

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1°) Are there any evaluations of the One Stop Shops ?**

#### **Statistics on use by clients**

*(These data could be added as an appendix to this document, in the form of tables)*

Several evaluations are being done at the moment, according to information from the Ministry of Justice. This is one of the reasons that the trial programme for One Stop Shops have been prolonged until June 2004.

An evaluation has been made of the Public Internet Monitor trial programme. The majority of the users taking part in the study are younger than 50 years (25-28% for each of the age categories 16-24, 25-34, 35-49). The services provided are ranked as very good or fairly good (87%). (Reference: Larsson A-K and P Björk: Medborgarterminaler på försook. En utvärdering av medborgarterminaler och dess effekter. Sundsvall: Mithögskolan. The report is available at [www.medborgartorget.nu](http://www.medborgartorget.nu))

#### **Satisfaction of users (waiting times, satisfaction with the service provided, capacity to cater for new and emerging needs)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The results in the above mentioned evaluation report indicate that the majority of users asked are very positive to the idea of on-line citizen services. As many as 42% claim that the public services have improved with the introduction of on-line facilities. More than half of those taking part in the study use Public Internet Monitors more than nine times a year, mainly looking for information (39%) or looking for work (36%).

### **2°) Obstacles and problems encountered**

*(As much space as you like)*

The usual obstacles are mentioned, for example in the Government Report from 1999: lack of funding, legislation (the rules are too strict), and the fact that many citizens are not aware of the existence of One Stop Shops (Ds 1999:26).

## Les MSP en Suisse

### **1. Il n'existe pas en Suisse d'institutions s'approchant de près ou de loin des MSP**

#### **2. Comment apprécier cette situation ?**

Elle semble tenir à la conjonction de facteurs de géographie physique et humaine avec les institutions politico-administratives.

La Suisse a une superficie de 41,100 km<sup>2</sup>, elle compte 7,1 millions d'habitants, soit une densité de 173 habitants/km<sup>2</sup> (50% de plus que la France), l'une des plus fortes d'Europe occidentale ; ce chiffre est à rapprocher du fait que près d'un quart du sol est improductif et un autre quart couvert de montagnes et de lacs. Sur le reste du territoire, la population est donc assez fortement concentrée.

Le taux d'urbanisation est élevé : les 33 agglomérations, au sens suisse (communes de moins de 10 000 habitants, reliées à un noyau urbain de plus de 10 000 âmes), représentent, en 1985, avec 3 694 577 habitants, 58% de la population totale. La coupure entre ville et campagne n'est jamais très nette, avec un semis de fabriques et d'immeubles dans un paysage rural et une absence de gigantisme urbain (5 villes seulement ont plus de 100 000 habitants dans leurs limites municipales et dénombrent, au total, 957 000 habitants).

La Suisse (« Confédération suisse ») est un état fédéral à trois niveaux, le niveau fédéral, expression de l'union, et les niveaux cantonal - 23 cantons (26 y compris les demi-cantons) - et communal, 3 029 communes.

La Constitution suisse énonce les tâches et missions relevant de l'état fédéral. Lorsque la Constitution est muette sur un sujet, cela signifie que les compétences sont alors cantonales. Le fédéralisme suisse peut revêtir une double forme. Le fédéralisme d'exécution fait des cantons les exécutant des politiques fédérales. Le fédéralisme coopératif se fonde sur une co-compétence commune des deux niveaux politiques. La coordination des politiques cantonales se fait par l'entremise de conférence des ministres cantonaux réunis par secteur d'activité (éducation etc.). Ces deux niveaux sont complétés par les compétences communales (3 029 communes).

La Confédération a la compétence exclusive des relations extérieures (politique de neutralité, politique commerciale et économique extérieure, traités internationaux), de la politique monétaire, des douanes et des P.T.T. Depuis la Seconde Guerre mondiale, les pouvoirs des autorités fédérales se sont accrus en matière de politique économique, énergétique et de transports.

Les cantons sont dotés d'une Constitution et d'un Grand Conseil qui est une assemblée élue au suffrage universel, sauf dans les quatre Landsgemeinde (Obwald, Nidwald et les demi-cantons

d'Appenzell qui pratiquent des assemblées de citoyens), et à la proportionnelle dans la grande majorité des cas. Ils partagent une série de compétences avec la Confédération en matière économique et sociale, de justice et de police, de travaux publics et exercent à titre exclusif les compétences dans le domaine de l'éducation et de la culture ; les universités, à l'exception des écoles polytechniques de Zurich et de Lausanne, les écoles secondaires et primaires relèvent des autorités cantonales.

Ajoutons que dans le système politique suisse, les citoyens ont la possibilité par « votation » d'abroger une loi votée par le corps législatif, ce qui vient d'être le cas le 22 septembre 2002 pour la loi libéralisant le marché de l'électricité sur le modèle retenu en la matière par l'Union européenne.

Le pouvoir et l'administration étant fortement décentralisés, la création d'institutions telles que les MSP n'est jusqu'à présent pas apparue justifiée.

### **3. Les services publics de réseau**

Les services publics des réseaux comme l'électricité, le gaz et les transports publics également. Les autres (télécoms et poste) sont de la compétences de la Confédération.

Les entreprises de service public s'occupent eux-mêmes de leurs relations avec les citoyens, chacune pour ce qui la concerne.

Les chemins de fer sont organisés en une grande entreprise nationale (CFF, société anonyme de droit public détenue à 100% par la confédération et fortement subventionnée) et une cinquantaine d'entreprises locales (les « entreprises de transport concessionnaires »), d'importance inégale et dont la majorité est à propriété publique (cantons). En 1998, les transports régionaux ont été délégués aux cantons, mais le système ferroviaire reste intégré , sous le contrôle des CFF.

Pour l'électricité, existent 6 grandes entreprises qui se partagent le territoire, avec des statuts variés (certaines sont privées), auxquelles il faut ajouter un millier de distributeurs locaux, qui dans certains cas (les « services industriels ») distribuent aussi l'eau, le câble, du chauffage, etc.

Pour l'eau, il y a 3 000 opérateurs, avec une séparation entre l'approvisionnement-distribution, qui relève le plus souvent des services industriels locaux et l'assainissement, pour lequel se développe une tendance à la mise au concours de gestion déléguée.

Les PTT, qui dépendent de la Confédération, ont été séparés entre poste et télécom à partir de 1992. Swisscom est une SA de droit public, dont le tiers des actions a été vendu fin 1999. La Poste est un établissement public autonome, qui a longtemps été fortement subventionné par les télécoms, et qui est aujourd'hui confronté à l'ouverture à la concurrence (un Fonds est prévu pour financer le réseau qui était de 3 200 points de contact).

### **4. Les autres services publics**

De manière générale pour les autres services de l'Etat (chômage, santé, social), les cantons sont libres d'organiser leurs services selon leurs besoins. On trouve par exemple des cantons qui ont mis sur pieds des centres régionaux de placement pour répondre au problème du chômage.

Dans les autres secteurs, les cantons, voire la confédération, financent des projets organisés et managés par des associations (ex. accueil des réfugiés etc.). Mais il n'y a pas d'intégration des ces différents projets en une maison des services publics.

## **5. Des évolutions possibles**

La libéralisation des marchés et les transformations des opérateurs qu'elle entraîne posent de nouveaux problèmes tenant à leur présence dans certains territoires moins denses ou isolés, notamment à la campagne et dans les régions de montagne. Ainsi, la poste redimensionne son réseau en le réduisant, mais met sur pied des services personnalisé à domiciles pour les clients qui n'ont plus l'office postal dans leur village.

De telles mutations pourraient donc amener la Suisse, ou du moins certains de ses cantons, à se poser la question de la création de MSP dans un avenir qui pourrait être proche.



**QUESTIONNAIRES NATIONAUX  
DES PAYS DE L'EUROPE CENTRALE  
ET DES ETATS BALTES**

## **Study of "One Stop Shops for Public Services**

(Bureaux providing multiple local services of general interest)  
**in Europe outside France"**

**Questionnaire for investigation**  
by the experts in the various European countries  
covered by the study

### **The national context**

**I – The national political and institutional context :** *national system of division of tasks between central administrations, their 'field' or deconcentrated offices, regional and local government authorities and institutional forms of cooperation between local authorities.*

*(Please give your answer in 20 to 25 lines)*

Not a single general and common concept has been adopted with regards to the implementation of central and local governments' policies and the idea of "one stop shop" for administrative services in the Republic of Bulgaria. In its programme (part "State Administration", vol.II, p.179) Bulgaria's present central government has defined a goal to "facilitate the access of citizens and firms to administrative services and improve the quality of these services", for which purpose is envisaged the "establishment" of a common organizational model for one-desk services to all administrations of the executive power". But in practice no legal and organizational preconditions for the achievement of this goal have been created. The system of administrative services that is presently functioning for physical and legal entities, results from practical implementation of the regulations following Decree No.2472 of the former State Council of the Republic of Bulgaria about administrative services provided for the population (ALSP) (State Gazette, No.61/1985) turned out of power by the Act on Administrative Services of the Physical and Legal Entities (AASPLE) (State Gazette, No.95/1999). According to above mentioned legal documents and the rights and responsibilities following specialized legislation in power, administrative services are provided according to the following scheme:

- At national level – by various ministries and institutions
- At regional level (28 regions) – by regional administrations and deconcentrated regional structures of various ministries and institutions
- At local level (263 municipalities) – by local authorities and deconcentrated local government administration as well as decentralized municipal administration in the mayoralties and human settlements.

Rights and responsibilities of ministries and institutions as well as services rendered by them are determined by legislation in power.

Rights and responsibilities of regional administrations (decentralized state administration) and services they render, are determined by legislation in power and rights and responsibilities delegated to them by central ministries and institutions. Rights and responsibilities of regional structures of ministries and institutions are determined by each ministry and institution itself.

Rights and responsibilities of local authorities and types of services they render, are determined by their own field of activity set by the legislation in power and delegated rights and responsibilities by central government ministries and institutions where possible according to the law. Rights and responsibilities of mayoralties are determined by the relevant municipal council.

## II – Legal framework governing One Stop Shops: **outline of any fundamental legal texts or equivalent local and national practices**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Organization of administrative services for physical and legal entities as well as the order for proceeding and objecting to refusals to provide administrative services, are subject of the Act on Administrative Services for Physical and Legal Entities (AASPLE).

This act defines also "administrative servicing" и "administrative service".

According to this act administrative services are done following the principles of lawfulness, speed, accessibility and economy of production, together with quality and convenience for the users (Art.4 of AASPLE).

According to Art.6, Sect.1 of AASPLE about the organization of administrative services, are defined:

1. unit through which are submitted the applications for administrative services
2. order for registration of submitted applications
3. internal regulations for the work and cooperation between the units in the relevant administration or organization for the implementation of administrative services.

According to Art. 7 of AASPLE the order and organization of administrative services provided by government bodies are defined by the organizational regulations of their administrations and the internal regulations for work approved by the relevant administrative secretary. Government bodies and organizations provide information for the order, organization, and types of services implemented by them.

According to the Art. 9 of AASPLE The Council of Ministers implements overall management on organization and functioning of the system for administrative services in administrations of executive power.

The Minister of Government Administration performs methodical management and coordination between all bodies and administrations in the system of executive power with regards to administrative services provided by them. Regional governors coordinate and control activity of ministries' territorial units and other administrative structures that provide administrative services on the territory of the region in spite of their hierarchical subordination.

Organizations that have rights and responsibilities to provide administrative or social services organize administrative services following internal regulations unless otherwise provided by the law.

Relation to administrative services have also some specialized acts that settle problems in the field of activity of ministries and institutions, as for example:

- The Act on Territorial Organization
- The Act on Waters
- The Act on Environmental Protection
- The Act on Property

- The Act on Property and Use of Arable Land
- The Act on Forests
- The Act on Social Support
- Other.

Essentially important for the organization of administrative services are also the regulations of other legal acts as:

- The Act on Administrative Production;
- The Act on Administration
- The Act on Administrative Malpractice and Punishments
- The Act on Complaints, Signals and Proposals by Citizens
- The Act on Local Taxes and Fees
- The Act on Local Self-government and Local Administration (LSGLA)
- The Act on Administrative and Territorial Organization of the Republic of Bulgaria
- Other.

Information provision for these activities is crucially important for the efficient functioning of the system. Information needed, is gathered, processed and currently updated by:

- National information systems
- Institutional information systems
- Specialized information systems

## **Two national information systems function in the Republic of Bulgaria:**

- The Uniform System for Civil Registration and Administrative Services of the Population (USCRASP), that contains uniform civil registration number for every physical body that data are related to.
- Information System for the Cadastre (ISC), where every real property is registered by a territorial identifier (code) that data are related to. This information system is in the stage of development that is according to the regulations of the Act on Cadastre and Real Property Register (State Gazette, No.34/2000).

Ministries and institutions as well as local authorities have developed their own institutional information systems that contain and process data according to specifics of the activity they perform.

## **Specialized information systems are developed to solve concrete tasks as for example file keeping, secretarial records and control etc.**

Documents created by administrative services – incoming, intermediate and outgoing, could be in a free form or could follow unified forms or samples created and approved according to institutional normatives.

Terms for administrative services are:

- Compulsory - when they are determined by a normative act (special law) and non-compliance with these leads to sanctions for the responsible persons
- Recommendatory - when for their implementation numerous operations should be done not allowing strict regulation of time and determined by head of the institution.

In case there is no need to collect data or involve different bodies and structures, the service could be done immediately.

Taxes to be paid are determined by law or by the municipal council when service is rendered by local authorities and there is no legal regulation about it (Act on Local Taxes and Fees).

registrations; specialized office for administrative and legal, information and bookkeeping service of the population (OALIBSP), created through unification of existing units and reorganization of other services in implementation of the Main Directives for Improvement of the ALSP; the primary body for social governance or another body envisaged by legal act, decree or regulation of the CM, according to the regulations of Decree No.2472 for ALSP.

Ministries (institutions) have implemented administrative services through their specialized territorial bodies.

The Committee for social information as a body of the Council of Ministers has methodically directed, coordinated and controlled all institutions and organizations that have provided ALS up to 1986, when by the amendment of Decree No.2472 for ALSP, published by State Gazette, No.36/09.05.1986, the same competencies have been submitted to Committee on Territorial and Human Settlement Organization and have been implemented through the activity of Directorate "Automated Systems for Management of Territorial Units" (ASMTU) и ALSP". Rights and responsibilities delegated in this way to KTHSO have been further concretized by ordinance of the Minister of Construction, Architecture and Public Works No.РД-02-14-130/31.07.1991, published by State Gazette, No.67/16.08.1991, by which functions and tasks in the field of ALSP have been determined for MCPAW's Directorate "Civil Registration and Administrative and Services of the Population".

By closing down MCPAW after a decision adopted by the Parliament of Bulgaria for structural changes in the Council of Ministers, published by State Gazette, No.94/15.11.1992, in practice ceased to exist a state body that should implement national policy in the field of ALSP as uniform functional system (UFSALSP).

A decision No.169 dated 05.05.1992 of the CM continued the activity of regional offices for USCRASP till 30.03.1993. In practice this does not solve the problems for improvement and development of administrative services, taking into consideration new realities, but only creates conditions to continue to implement this objectively needed activity.

A Decree of the CM No.154/12.08.1992 (published by State Gazette No.68/21.08.1992) has complemented the main functions of the Ministry of Territorial Development and Construction (currently the Ministry of Regional Development and Public Works - MRDPW), by delegating to it rights and responsibilities in the field of civil registration and administrative services of the population (USCRASP), as well as its bodies of government (Para 1, Sect.2 and Sect.4 of Closing Regulations).

After the adoption of the Act on Administrative Services to Physical and Legal Entities (SG, No.95/02.11.1995), in practice have been created conditions for continuation of the functioning of a system for administrative services, established during the previous period, but without any new priorities that would suppose organization of the activity such as the "One Stop Shops".

Users (clients) of the administrative services have been all Bulgarian citizens and legal entities. In some cases users have been also foreign physical and legal entities. According to rights and responsibilities and the territorial and institutional organization of the activity, users have to visit and refer to various servicing units and provide the required documents and information for every concrete case. This practice cannot be defined as regular and new information systems and technologies are the prerequisite for its change as a priority.

The Ministry of Regional Development and Public Works is responsible to elaborate methodically on administrative services through its department "Civil Registration and Administrative Servicing". Till 1992 through this department was published "Manual on Administrative Services", comprising all administrative services in the country, the rights and responsibilities for their implementation, normative grounds, terms, fees etc.

In the last 10 years there has been no development in this respect and the lack of a national concept has been a prerequisite for differences in the organization and implementation of the activity of various institutions and bodies.

### **III- National historical context in which One Stop Shops were set up:**

Ø Objectives sought in the creation of a One Stop Shop: ***For example, economic and social goals, industrial strategy, regional development or regional policy...***

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The activity of governmental and social bodies and organizations for the administrative services is regulated by the state with normative documents as follows:

1. Regulation No.12 for improvement of the administrative services for the population, adopted by the Council of Ministers on 30 March 1978, State Gazette, No.31/21 April 1978.
2. Regulation No.1 on administrative services, issued by the Committee on Uniform System for Social Information, published by State Gazette, No.70/05.09.1978.
3. Decision No.104/28.05.1980 of the Council of Ministers for overcoming weaknesses and further improvement of the administrative services of the population
4. Decree No.2472 on administrative and legal services for the population adopted by the State Council of the People's Republic of Bulgaria, published by State Gazette, No. 61/06.08.1985 r.
5. Main directions for the improvement of the administrative and legal services of the population in the People's Republic of Bulgaria, adopted by joint session of the State Council and the Council of Ministries of the People's Republic of Bulgaria on 25.11.1983, decision No. 29, published by State Gazette, No. 20/09.03.1984.
6. Complex programme for implementation of the Main Directives for Improvement of Administrative and Legal Services for the Population, adopted by Decree No.19/17.04.1985 of the CM, published by State Gazette, No. 34/30.04.1985.
7. Act on Administrative Services for Physical and Legal Entities (AASPLA), published by State Gazette, No.95/02.11.1999.
8. Methodical directions given currently by the ministries and institutions for solving concrete organizational problems related to administrative services about the functioning of various systems
9. Normative acts in power regulating the specific technology and peculiarities of administrative services in directions of ministries' and institutions' activity.

**Basic principles constituting the activity of the Unified System for Administrative and Legal Services, are:**

1. Integration of the activity of institutional systems for ALSP through USCRASP, where the unified civil number is used as a code for entry into every system for administrative and legal services related to all other. The entry of the system should coincide with its exit (a principle very close to the idea of One Stop Shops).
2. Implementation of social and state principles in the activity of the bodies of the institutional systems for ALS.
3. Regulation of the activity of separate institutional systems through separate institutional regulations and decrees related to the subject of activity of institutions.
4. Implementation of the technological cycle with a certain number of unified forms of documents.
5. Improvement of the technological progress at ALS through mechanization and automation.
6. Use of informational database and technical tools for the territorial information and calculation centres (TICC) in former districts, the national information and calculation complex, institutional electronic calculation centres as well as and the national multimachine network.
7. Receipt of the data for every citizen through TICC and the national multimachine network, despite the location of their storage.
8. Development and functioning of the system for ALS as part of the Unified System for Social Information in the country.
9. Compulsory implementation of the institutional principle for collection of data needed for performing services without the direct participation of citizen unless in cases when this is imposed by the character of the service
10. Free of charge implementation of administrative and legal services for governmental institutions and socialist organizations. Free of charge services for greater part of the services for citizens, and charge for only these related to acquisition of property and other values.
11. Sustaining trust of citizen in the new forms of ALSP.
12. Building, funding, improvement and control on institutional systems of former peoples' councils and ministries (institutions).
13. Publishing methodic directions for the work of specialized offices of ALS of the former Committee for Unified System for Social Information (CUSSI) or by the institutions and people's councils coordinated with CUSSI
14. Training of staff in the field of work of ALS through various training courses and programmes approved by the Council of Ministers and training programmes of some colleges and higher schools
15. Payment for the work of those employed in ALS as unqualified staff without taking into consideration their personal contribution
16. Implementation of administrative penalties to responsible persons that do not fulfill their duties according to ALS

Some peculiarities and weaknesses in the state of ALSP as uniform functional system could be described in order to take them into consideration for determining the specific character and direction for improvement and development of the activity according to new conditions, i.e.:

1. The legal acts in power that refer to common organizational principles and the essence of the subject of activity of the separate ministries and institutions does not correspond to the stage of transition, the prospects for one stop shop services and the country's development. This is the main reason for complications in ALS and the bureaucracy observed.
2. Comparative analysis of legal acts and regulations that refer to various institutional systems for ALSP unveils some other weaknesses as well:
  - Sub-laws settle problems that are to be settled by laws
  - Contradictions of decrees of legal acts
  - Unclear and not precise regulations
  - Missing parts in the legal framework
  - Greater opportunity for a more free evaluation of the administrative body to solve problems and exclusions from the main rules and norms.

Problems in the ALS come from the lack of coordinating body at national level, as well as from the fact that the coordinating functions given to the former CUSSI and the Committee on Territorial and Human Settlement Organization (CTHSO) and the Ministry of Construction, Architecture and Public Works (MCAPW) in the former period have not been practically used to the necessary extent. In this respect one should mind that in-time amendments of the legal framework for the implementation of the principles for administrative services are main precondition to improvement of other basic elements of the uniform system. This is needed to happen in close relation to changes in the system of governance of the state.

**For rational organization in technology of services it is particularly important to implement the principle of institutional rule in order to minimize loss of free as well as working time and of citizens and society as a whole.**

This main problem however is applied only for separate services in some institutions, their branch offices and some municipalities while the problem is left to their self-initiative. Partial results achieved so far could not be estimated as satisfactory and main cause for this is that there has been no uniform state policy in practice for that field. Above all this refers to the organization of information massifs of separate institutional systems and interinstitutional information exchange.

Regarding the principle of institutional rule there are problems of development and functioning of specialized units of ALSP and the deconcentration of administrative services. Causes for these problems are related to the activity of the ministries (institutions) that methodically govern ALSP. They normally just send temporary directions without experimenting and implementing type models of specialized units with compulsory directions for the way of work and the relevant sanctions for their misbehaviour.

The most important prospective direction for the improvement of ALSP is the introduction of modern equipment and technology on the basis of automation and electronic devices. The main principle that provides the development of a uniform system is linked to the necessity of integrating separate institutions', organizations' and municipalities' systems on the basis of informational, software and technical compatibility. In that way to provide automated access to information for citizens without considering the location of its creation as well as to give way to its multiple and multiaspect use.

In practice there is no unified system developed for ALSP. No approved detailed feasibility study for the development of a unified system that should prescribe compulsory information-technical and software unity.

Institutional and municipal systems are created and developed autonomously. In many cases equipment has been purchased without considering the requirements for compatibility etc.

There is not always a standard design for building up homogenous elements of institutional systems due to which fact it cannot be expected that there would be a necessary software compatibility and integration of their activity in the work of municipalities.

The technical basis of territorial centres "Information Systems and Technologies" that is to be the basis for the development of a unified system has not been sufficiently updated. Prices of services they provide are relatively high and are a barrier to the implementation of the concepts for separate institutional systems.

The equipment of ALSP units with organizational and technical tools is not sufficient. That is why mechanization and later on automation of processes could not be provided. Main factor for overcoming these weaknesses may be found in the removal of subjective reasons and mainly through changes of the approach and organization at central level. Basic weakness that institutions conducting government policy have allowed, is that they have not coordinated efficiently the activity of various institutions to solve main questions of the unified system: to organize standard design, to experiment and implement different systems at strict requirements for unity and compatibility in the uniform system, for basic reviewing of the legal documents and improvement of technologies, organization, payment and stimulation in services, for compulsory requirements to production, delivery and pricing of electronic equipment and channels for connection; for implementation of result control and search

for strict responsibility for non-execution of duties on behalf of ministries and municipal administrations etc.

Staff that performs administrative and legal services, together with staff directly linked to management of territorial development, should have high qualification and professional experience for ICT at the new conditions, high level of culture, needed for servicing the citizens.

In practice the following weaknesses are to be found in this direction:

- The units of ALSP at many places are not supplied with the needed specialists;
- The qualification of staff working in the field of ALSP is not at the necessary level. Staff that has middle school qualification and little part of them is with special preparation. Particularly insufficient is their legal preparation and knowledge for use of ICT and automated systems;
- Problems with payment and stimulation of staff are not solved, and this is the main reason for great fluidity of manpower and their low qualification. In series of cases the places envisaged for those who work on ALSP, are looked upon as "temporary jobs" without any right for additional stimulation.

Radical changes in social and political system, transition from planned to a market economy and the new administrative and territorial organization of the country impose the implementation of reform in administrative servicing and the principles for functioning of one stop shops.

The analysis of the state of ALSP and the findings put forward as a priority the question for redesign of the methodology for performing activity at national scale as state function and the participation of private companies.

The main principle upon which is based the activity of the uniform system for ALSP does not provide efficient and operative work of the separate institutional systems as autonomously organized and as a whole structure in the framework of unified system coordinated at national and local level.

Autonomous development of institutional systems without constant informational exchange between them and without such with the two national information systems (USCRASP and IS for the cadastre) creates conditions for duplication and discrepancy of information and ungroundedly to increase government expenses for its collection and processing. This to a considerable extent is reflected negatively to the institutional rule in administrative servicing.

The lack of needed professional preparation and insufficient qualification of staff in specialized units leads to fluidity of manpower and instability of these structures directly influencing the quality of services.

Contemporary scientific and technical achievements have not found their place to the necessary extent in administrative services which decreases the efficiency of the work of state servants and the structural units.

All these findings precondition the necessity of elaboration of a concept for administrative services and implementation of principles for organization of the activity through "One Stop Shops".

## ∅ Differentiated audiences/clients : ***for companies, citizens, territory?*** ***why ?***

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Administrative services are done following an oral or written application submitted personally by a legal representative or authorized agent through: offices for administrative services; responsible officials for administrative services or directly through operational offices. The form of service as far as it is not defined by the Council of Ministers, is determined by the head of the relevant institution, the former district (municipal) peoples' council or social organization.

Main structural unit in the peoples' councils, through which has been implemented ALSP in various periods, is: record keeping; office (department) for complex administrative services (CAS); office for administrative services; office for information, administrative and bookkeeping services (OIABS), created after the unification of the office for administrative services with the bookkeeping

## TOPICS TO INVESTIGATE

### **1º) Names and types of One Stop Shop : multiservice, thematic, virtual or cross-border**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Structural units that provide administrative services at the different territorial levels (national – ministries and institutions, regional – regional administrations (28), and local – municipalities (263), mayoralties and human settlements in them, are multifunctional. They provide working hours for submitting applications taken from the time schedule of the relevant administrations and organizations.

The names of the structural units are: bookkeeping office, administrative office, "Civil registration and administrative services", "Administrative and legal sevices for the population" etc.

During the last few years in some Bulgarian municipalities (Stara Zagora, Gabrovo, Blagoevgrad, Rousse, Sliven, Vidin, Svishtov and Silistra) has been applied a new approach for organization of work with citizens and administrative services through creation of the so-called centres for sevices and information for citizen (CSIC). This initiative has overdriven the idea of the central government administration for "one stop shop". It shows in practice the efficiency of one basic for the civil society principle or the approach "from bottom to top".

Problems that municipal administrations have always faced and have imposed the search for new methods of organizing the activities are:

1. How to provide higher quality services to citizens in shortest possible terms?
2. How to organize work in such way that citizens would have maximum swiftness in submitting applications for certain service and getting it provided?
3. How to minimize direct contacts between citizens and direct service providers to save time and decrease any potential for corruption?
4. What information and governance technology is needed for efficient services?

Preliminary stated goals for development of CSIC are to be found generally speaking in the following:

- Using new approach in the administrative services for the citizen, that would reassure them in the fact that municipal administration is due to serve their needs and wishes
- Increase of the quality and speed of services
- Introduction of the principle of **institutional rule** in servicing citizens, when they submit their demand for relevant services at a certain centre and in normative defined terms receive the result of their service at the same location
- Separation of administrative services for citizens from operative and governance activity of municipal administration and its organization in a strictly regulated technological process
- Centralization of services
- Use of modern information and governance technologies for efficient operative control on the implementation of decisions and tasks, related to the administrative services
- Improvement of transparency and accessibility related to activities of the municipal council and municipal administration and through provision of updated and full information of citizens
- Limitation of the conditions for appearance of corruption
- Creation of more convenience for citizens in getting services and improvement of labour conditions for municipal staff.

The ideas for further development of CSIC are:

5. Extension of the scope and number of services through elaboration and input of technological maps for provision of such services.
6. Overall automation and processing of data in the municipality
7. Implementation of documentary orientated system without any need for filling in the forms by citizens.
8. Transfer of the real provision of services to the centre and their execution at the moment of the submitted application.

9. Extending and enriching the informational function of the centre through provision of different types of additional information, as current regulations and decisions by the municipal council, business information, press release, tourist information, other normative information.

**To a certain extent these ideas create preconditions and for the implementation of the one stop shop. By the end of year 2002 the total number of CSIC in Bulgaria will be approximately 60.**

**2º) Composition and legal format of the One Stop Shops:** *public and private-sector bodies composing or participating in the One Stop Shop*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Units that provide administrative services, have numbers and structure determined by the internal regulations for work in the relevant administration. Their activity is in accordance with the rights and responsibilities of the administration, in which structure are included also the specialized legislation in power, related to the administrative services.

The administrative service is totally organized as public sector activity. Private organizations do not take part in principle. It would be possible in some cases for services that require the implementation of some specialized production activities (changes in the territorial organization plan), to contract also some private sector organizations but as exclusion from the rule. This depends on the possibilities and views of the public administration.

At certain stages in the development of the system for administrative services in some companies have been appointed the so called "intermediaries", that represent those who work there, for getting administrative services and support them and facilitate the receipt of services outside the organization they work for.

So called "intermediary offices" have existed and still exist where local authorities have structured in larger areas and zones of cities in order to get services closer to citizens.

All diversities in the organization of the activity and types of services, that the relevant structural unit provides, are above all a result of concrete conditions and visions of the administration, where it is included and not as a consequence of a purposeful government policy.

**3º) Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Services provided by every unit of administrative service depend on rights and responsibilities of the administration (central, regional or local) where it is included. The rights and responsibilities could be own to the unit – determined by law, delegated and such that correspond to specific problems of the activity of the administration and are not regulated by law.

Every organization (administration) prepares and publicly announces the list of services it performs – corresponding to rights and responsibilities it has.

Central government bodies (ministries and institutions) support the list of services they provide also in their websites. The Council of Ministers prepares a specialized Manual for Administrative Services as has been the practice till 1992.

Regional administrations and local authorities announce the list of services that they provide publicly. There they state also the specific requirements for the provision of some services. Models of forms are proposed with directions how to fill in for the users to apply for a service. Citizens are informed about the terms for providing services, taxes, that are paid, and the necessary documents that should be enclosed to the application for the service.

For some specialized institutional systems as for example the System for Administrative and Technical Services (SATS) in the field of territorial organization, construction, architecture and public works, have been assigned and elaborated special guidebooks with special technology for providing technical services. Directions that they give are equally useful to service users and heads of administrations that

provide the services. They contribute to the unification of the activity and increase of efficiency in work. During the last years as a result of considerable changes in legal framework this Manual (SATS) is not currently valid.

Services provided by the newly established municipal CSIC are sum of the services that every specialized structure of the municipality has to provide. In practice these centres are 'taken out' from the structure of municipal administrative services and collected in one specialized unit that is the entry and the exit of the administrative service. Movement of files between structural units of the municipal administration and other institutions, if any, is organized depending on the provision with information and availability of specialized IS.

Services provided by the mayoralties of municipalities and the administrative districts of cities (if there are such - predominantly in the field of social support) are determined by a decision of the body of local self-government in the municipality – the municipal council. Administration engaged with their provision is part of the municipal administration (decentralized municipal administration).

## **4º) Organisation and management of One Stop Shops**

### **Ø Personnel :**

*α legal position (*recruitment, qualifications...*),*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

- *Legal position (*recruitment, qualifications ...*):*

Administrative services are provided by responsible officers from the administrations of the central and local government bodies unless some legal document determines that the body should act on its own (individual administrative body).

Bodies and officers responsible for rendering administrative services in the organization that provides the services or offers some public service, are determined according to its own internal acts unless otherwise provided by law.

When a legal document does not determine a concrete administrative body or organization that should provide administrative services, these are rendered by the body that is responsible for the implementation of the relevant legal act or the organization performing relevant activity according to the nature of problems related to the administrative services.

Selection of staff that should perform activities related to administrative services according to the general order that is applied to all other servants. No special qualification is needed apart from the level of education that corresponds to the relevant position. Training courses are organized currently at national or local level for those working in the administrative services (AS). At these courses they receive also directions for the working methods relevant to changing legal framework and to the requirements of the users (citizens).

Officers in the AS units are employed by working contracts and by their head of government departments.

A competition is announced publicly for the head positions by external experts and in cases when the person is employed in another position at the same administration the assignment follows a proposal by the head of this administration and according to the Act on Civil Servants.

*\_ legal position (*working condition, hours worked, remuneration...*)*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Offices, equipment and working conditions are provided by the head of the relevant administration. Units that submit applications for administrative services provide also working hours for this process and for getting the result from the service within the working hours of the relevant administration according to the AASPLE. In previous directions for organizing the activity (till 1989) there were recommendations for working hours that begin before those of the organization itself as well as such that end after its closing hour for the working day. The idea is to facilitate the access of citizens

without taking from their working hours. Payment is following a contract. The amount of salary of civil servants working in the AS is in the group of those with relatively low payment. Additional payment apart from the working contract is not envisaged in spite of the working result. In accordance with the Decree on the Working Position of the Civil Servant there is some possibility for a reward in case of budget opportunities.

**Ø Resources provided (offices, furniture, infrastructure, logistics)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The extent of technical provision and the qualities of the equipment normally depend on financial potentials of the organization. In the previous period (till 1989) there were elaborations for so-called "modal complexes" of equipment that every specialized unit for AS needed according to the functional activity of the organization as a whole. For example three "modal complexes" existed depending on the functional type (kind of category) of the municipality. Administrative governors of organizations had to provide the necessary means for that equipment and in many cases it was purchased 'centrally'.

The units of administrative services are equipped with minimal necessary organizational and technical tools for work. In most cases they do not correspond to modern requirements and do not provide conditions for fast and high quality services. Information and reference materials (logistics) are not sufficient and this in practice requires the participation of specialized structural units in general with technology of providing services, and often in the involvement of users (citizens).

**Ø Use and development of Information and Communication Technologies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Use of information and communication technologies is needed predominantly for links related to information exchange internally for the institutions. Between institutions these links are insufficient and are done by more 'traditional' methods (telephone, fax and recently e-mail).

Technical equipment, purchased during the last years and in some cases not suitable for the activity and software incompatible. Main reason for this result is the lack of principally grounded concept for the activity and coordinating body.

The efficiency of the units for administrative services depends to the greatest extent on the introduction of the modern equipment and technology on the basis of automation and electronics. Main goal to be pursued is the integration of separate institutional systems on the basis of information, software and technical compatibility. Thus to provide automated access for citizens to information needed for the provision of every service no matter where it has been created as well as to give way to its multiple and multiaspect use.

The problems of the development and improvement of the two national information systems – USCRAСП и IC, are within the competencies of the Ministry of Regional Development and Public Works but they are of considerable importance for administrative services of the country as a whole.

Duplication of data collected, processed and contained in the national systems with this of the institutional ones, increases the expenses for its production, leads to incorrect data and decreases quality of services. Lack of regulations for the way of use and payment for information makes the flow of data more difficult and does not stimulate development and improvement of the information process.

The implementation of the "One Stop Shop" idea suggests that the main accent is on information systems and technologies and it has to be solved by a National Concept for Administrative Services in the Republic of Bulgaria based on the principles and very much alike the ones from the EU countries in order to prevent misuse of funds.

## **5°) Financing of One Stop Shops**

**Ø Public and/or private finance (how distributed)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Funding the activity of units that provide administrative services is totally dependent on budget of the administration that has structured them – ministry (institution), regional administration, local authorities (districts and mayoralties). Private funding is not provided.

#### **Ø Financial optimisation and/or budgetary economies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Working conditions of units that provide administrative services do not depend on income received from taxes for provision of services since this income goes directly to the central or local governments' budget where there is no methodology for purposeful separation of means for administrative services as part of the income.

Distribution of the budget of ministries and institutions does not foresee purposefully means for administrative structures that provide services and bring income through these.

Municipal councils that approve municipal budgets do not consider criteria for additional means for AS according to income from administrative services.

Administrative services are paid also according to the Local Fees' Tariff of the Act on Local Taxes and Fees. In cases where the law permits, local fees for services are determined by municipal councils. Part of these services is free of charge.

Civil servants in the units for administrative services do not receive any bonuses to their basic salary according to the working contract in spite of the extent of income, accumulated in the municipality from paid administrative services.

## **6º Principles governing the siting of One Stop Shops**

#### **Ø Criteria : legal or technical criteria, political criteria**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Every administration has a structural unit that provides administrative services according to its legal rights and responsibilities and 'list of services' approved by the management. Services are provided to physical and legal entities that operate on the same territory where the relevant administration has the responsibility to operate.

The organization of activity, territorial distribution of the unit and technical conditions for work are determined by internal working rules and interaction between units of the same administration (Art.6, Sect.1, Para 3 of the AASPLE), and for the municipalities by a decision of the municipal council.

In practice almost all ministries (institutions) have deconcentrated structures in local authorities, that work in their structures, but methodically and financially are governed and funded by the relevant ministry (institution), while their administrative services are controlled by the regional governors.

Local authorities determine decentralized administrative structures that provide administrative services in mayoralties or in districts (quartals) of cities, if any. The administration in these decentralized units is part of the municipal administration and methodically and organizationally is governed by it. Political criteria could not be listed.

The political vision about the structure of the Council of Ministers and administrative and territorial organization of the country in practice precondition to a considerable extent also the way activities related administrative services are organized.

Concrete software vision on the administrative services as One Stop Shop has been set in the programme of the present government but in practice there is no concept adopted and conditions created for the implementation of this idea.

In the discussions about political programmes there has been no propaganda in direction to administrative services, facilities for the citizens, and combating negative phenomena, but the administration in general.

#### **Ø Zones : urban zones, rural zones**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Ministries (institutions) provide administrative services at national level through their administrative units in the capital - Sofia, and deconcentrated structures that implement their policy within the administrative boundaries of the regions. As a rule these are structured in the regional centres (cities). Local authorities provide administrative services услуги through units structured at the municipal centres (cities and towns), decentralized municipal administration in the districts of the big cities (if any), and also in mayoralties and other human settlements (mostly villages). In this respect decisions are taken by the municipal council.

**Ø If possible:** number of One Stop Shops, postal addresses, map with key  
*(The data as well as any maps could be added as an appendix to this document)*

Structure of the Council of Ministers in the Republic of Bulgaria comprises the following ministries with specific deconcentrated structures in the regions (centres of the region) providing administrative services:

- Ministry of Regional Development and Public Works
  - Regional offices for cadastre and geodesy
  - Regional offices for civil registration and administrative services
- Ministry of Interior Affairs
  - Regional directorates of interior affairs
- Ministry of Education
  - Regional inspectorates
- Ministry of Finance
  - Territorial tax offices
- Ministry of Forests and Agriculture
  - Regional directorates 'Agriculture'
  - Regional directorates on forests
- Ministry of Labour and Social Policy
  - Regional offices
- Minsitry of Health Care
  - Regional health care offices
- Ministry of Environment and Waters
  - Regional inspectorates on environment
- Committee on Metrology and Standards
  - Regional inspectorate on technical supervision
  - Regional inspectorates on metrology
- Other

Twenty eight in number are the regional administrations that have units for provision of administrative services.

Municipalities, that have developed their structural units for provision of administrative services or have established CSIC, are totally 263 in number, and units for administrative services in the districts of bigger cities, mayoralties and other settlements (villages) vary in number according to the decisions of the local municipal councils.

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1°) Are there any evaluations of the One Stop Shops?**

#### **Statistics on use by clients**

*(These data could be added as an appendix to this document, in the form of tables)*

Annual report for the activity including the administrative services is done by every administration according to the Act on Administration and the internal rules of the municipality.

Central government administration incl. the regional one reports to the Minister of State Administration and municipal administrations – to the mayor (the secretary of the municipality is responsible for the administrative services according to the Act on Local Self-government and Local Administration - ALSGLA).

In this reports is described: the way administrative services are organized (the unit that provides these); information that is provided to users; types of services provided as well their number; necessary documents and the provider – citizens or the administration, number of complaints to LASPLE; over-timed file proceedings; problems and measures for improvement of the services.

The approximate number of administrative services that are provided by one regional administration per year varies between 500 и 1,500, and in municipalities – between 5,000 and 50 0000 numbers for every specialized structural unit of the municipality according to the dimensions (number of population) of the region and municipality.

The reports are prepared by the types of services and by functional activities of the structural units of the administration.

The analysis of the reports, conclusions and measures are organized and adopted by the government administration.

#### **Satisfaction of users (waiting times, satisfaction with the service provided, capacity to cater for new and emerging needs)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Satisfaction of users could be measured by the number of complaints submitted in relation to required services.

From the submitted complaints is established that greater part of them are not related to the service itself but more to the essence (contents) of the required service that has had another sense for the evaluation process.

In practice the greatest number of complaints refers to problems related to territorial organization, construction, architecture and public works that is comprehensible from the point of view of transition in the ownership in Bulgaria – the division between state, municipal and private as well as restitution. Terms for providing services are preliminary known to users and normatively defined, indicative – according to the capacity of every organization, or immediately done if this is not possible. In some cases failure to keep with these terms is predominantly due to objective reasons and not due to poor organization or purposeful delay on behalf of the organization.

Quality of services is determined by the reliability of data that are contained in the issued document, plan etc. Mistakes if there are such are predetermined by the reliability of information massifs or data that are used. Purposeful omissions or incorrect contents lead to penalties for the servants according to the provisions of the law. Terms and quality of services depend mainly on information systems and technologies that are the main weakness of the activity in the country.

There is rarely some need for the provision of some service not included in the list and not defined by special order and technology. Such are services that are related to citizens, having mixed marriages, heritage ownership relations, changes in their names etc. In principle the relevant administration is due to make the necessary to solve any emerging need and give directions in this respect.

## **2°) Obstacles and problems encountered**

*(As much space as you like)*

Main reason that causes problems in the administrative services in the Republic of Bulgaria is the circumstance that every ministry (institution) autonomously organizes its own system for administrative services without trying to link it to the systems of other ministries (institutions), and local authorities have to some extent freedom to make real their visions but not enough rights to generate income and use these afterwards purposefully for developing the activity.

Solutions for the above mentioned problems and prospects for development and improvement of the activity should be found in the following:

1. Adoption of a government concept for administrative services based on the principle of **One Stop Shops** and related to the main directions of the practice in leading European countries
2. Adoption of a government programme for implementation of the concept that envisages measures and means in long and short term plans as well as the institution that should implement government policy in this field.

In the basis of this activity should be incorporated modern information and communication systems and technologies.

In order to give arguments for the principal theoretic principles for a system One Stop Shop it is appropriate to assign experimental project comprising one or several regions of the territory of the country. For this territory of the country during 12 -18 months to elaborate a theoretic elaboration and in practice to implement the principles of one stop shop to all administrative units that provide services. The results of such project to be in the basis of the national concept for implementing the one stop shop policy related to the trends in the EU countries.

**Study of "One Stop Shops for Public Services**  
(Bureaux providing multiple local services of general interest)  
**in Europe outside France"**

**Questionnaire for investigation<sup>2</sup>**  
by the experts in the various European countries  
covered by the study

**The national context**

**I – The national political and institutional context :** *national system of division of tasks between central administrations, their 'field' or deconcentrated offices, regional and local government authorities and institutional forms of cooperation between local authorities.*

(Please give your answer in 20 to 25 lines)

Ø The description of the system

In Hungary, the local government system has two tiers, with 3200 municipalities (about 1,800 villages have fewer than 1,300 residents, and 2,500 have fewer than 3,000 people) and 19 counties. Besides that, there are 22 cities with county rights, performing both municipal and county functions. The other special exception is Budapest, the capital, which is a municipality and a county at the same time, and it is divided into 23 districts.

**The rights and power of Hungarian municipalities is guaranteed by the Constitution and by the Law on Local Self Governments, not from higher tiers. In this sense, this system is decentralised, all local governments regardless their size, have the same rights.**

**The villages usually lack state and public service delivery institutions, and have retail and business services of inferior or limited quality (for example: education, culture, social services, transportation, mail service, bank services, retail goods etc.). Job opportunities are also limited. The basic reason for this is that the scale economies to efficiently provide these services and to create job-sustaining businesses in such small villages are not present. People living in rural areas thus pay a premium price expressed in terms of travel time, higher shipping costs and more expensive**

---

<sup>2</sup> While filling out the questionnaire I had two main data sources. One was the interview with Mr. Mátyás Gáspár, director of the Telehouse Association in Hungary, the other was a survey carried out in 2001 by the Telehouse Association. Sometimes, when we talk about percentages, the data concerning the same question do not match according to these sources. This is due to the limited number of Telehouses (250) in Hungary, which makes survey results very dependent on small changes in the rate of return.

**information. These same people also have a much lower income than those living in cities do.**

*ØThe allocation of tasks*

**In Hungary, many functions are delegated to the local level and above that municipalities are free undertaking functions from higher levels (county) too, if not prohibited by law.**

The following table illustrates the allocations of functions to the different levels of governments in Hungary

Table I. The functions allocated to the different levels of governments

➤ Fire protection	Municipalities
➤ Civil protection	Municipalities
➤ Pre-school education	Municipalities
➤ Primary education	Municipalities
➤ Secondary education	Municipalities (county)
➤ Hospitals	Municipalities (county) and Centre
➤ Kindergarten and nursery	Municipalities
➤ Family wealth service	Municipalities
➤ Town planning	Municipalities
➤ Water and sewage	Municipalities and State (regional company)
➤ Refuse collection	Municipalities
➤ Waste disposal	Municipalities
➤ Theatres and concerts	Municipalities
➤ Museums and libraries	Municipalities and State
➤ Parks and open spaces	Municipalities
➤ Sports and leisure	Municipalities
➤ Roads	Municipalities and State
➤ Urban road transport	Municipalities
➤ Urban rail transport	Municipalities
➤ Gas	State (regional company)
➤ Water supply	Municipalities and State (regional company)
➤ Electricity	State

**maintenance. In order to operate and finance the municipalities often form association. (E.g. the county and local governments create association to finance the secondary level education, or Budapest and the districts co-operate to solve the parking problem of the inner city.)**

- *Development associations.* The municipal associations are also encouraged by the Law on Regional Development which creates a new level in the government system – the County (and Regional) Development Councils. These organisations receive ‘decentralised funds’ to finance the (municipal, private or other) development programmes in their areas. The micro-region municipal development associations can become their members, so the local governments can obtain substantial funds through these associations. Almost all municipalities are members such associations without obligations. This form can be the base of wider co-operation. Therefore, one of the most important options for the central government is to support the delegation of functions to the development associations.

- *Legally created’ associations.* Some new acts give responsibilities only to the town-level municipalities. The town municipalities are responsible for the performance of services to smaller jurisdictions and the supervise construction in the whole surrounding area – the other jurisdictions do not have own administration in these fields.

## II – Legal framework governing One Stop Shops: **outline of any fundamental legal texts or equivalent local and national practices**

There are not many references concerning Telehouses in the Hungarian legislation, however, the ones we found are very important, proving the commitment of the government to the future development of such institutions.

**The 1052/1999.** (V.21.) Government decree on the governmental tasks for 1999-2000 for the development of Public Administration states that Telehouses are to be formed for improving the

*Ø Co-operation between local authorities*

**In many OECD countries the central government supports free municipal associations and special purpose bodies instead of forced amalgamation.**

**In Hungary, the Parliament enacted the Law on Municipal Association in 1997 and the grant system tries to encourage the small local jurisdictions to form associations. E.g. the villages below a population limit cannot receive targeted grants for their investments, without forming an association. The forced amalgamation would meet strong opposition by politicians and citizens as well.**

**We can differentiate five forms and five reasons for inter-municipal co-operation:**

- *Associations of small villages can achieve cost efficient sizes. The spread of this form can be limited by two reasons: (i) the memory of joint councils and (ii) some form of inter-governmental grants. (E.g. the small village can receive some extra grants to provide basic education.)*
  
- *The associations cause spill-over and/or agglomeration effects. If a public service provided by a central municipality is used by the residents of the surrounding settlements and the cost exceeds the resources of centre, the other municipalities must take part in financing and operating them.*
  
- *Overlapping interests. There are some institutions serving more levels of municipalities without clear definition of responsibilities for the*

accessibility of public interest data and services. The Prime Minister's Office together with the Ministries of Interior and Finance and the heads of the Regional Public Administration Offices are made responsible for completing this task.

**The 1071/1998.** (V. 22.) Government decree about Telecommunication Policies states that in order to avoid the further strengthening of regional polarisation, priority must be given to those regional development programs that help integrating the underdeveloped areas of the country. These programs include developing the telecommunication system of the country because everyone should have access to the information network. The Hungarian Post Offices could form the basic network of these information points in the smallest settlements.

The decree gives priority to the Telehouse program, the Intelligent cities and regions program, for which purpose a yearly amount of approximately 1 billion HUF should be spent.

The Parliament Decrees on subsidies given to civic organisations have ensured some amount until now every year, but this not being a continuous flow of income, they are mainly used for formation of new Telehouses, leaving the already existing ones in financial insecurity.

### **III- National historical context in which One Stop Shops were set up:**

Ø Objectives sought in the creation of a One Stop Shop: *For example, economic and social goals, industrial strategy, regional development or regional policy...*

In 1992, in Hungary three initiatives with the same objective - providing technical support to local initiatives - started at the same time. The first was the so- called Swedish- model, where the **local libraries, having the necessary technical background**, formed the first "Telehouses". The second idea stemmed from the recognition that **regional development cannot exist without the development of the telecommunication**, meaning that post offices (the only points of telecommunication in the smallest settlements) after technical development, could provide the Telehouse service. The third initiative was born on a **civic basis**, as a family "enterprise" with the co-operation of several volunteers' work. Within a few years this third form proved to be efficient, but co-existence with the others are still a possibility, e. g. the Hungarian Post has launched the idea of collating Telehouses and small post offices in order to ensure the sustainability of the former.

### **The Telehouses in Hungary have multiple purposes :**

- a forum for information gathering, sharing and distribution,
- provide high quality infrastructure
- provide information on instruction, jobs, entertainment, comprehensive advancement of the settlement, social aid, etc.

- ∅ Differentiated audiences/clients: *for companies, citizens, territory?*  
*why ?*

**Telehouses satisfy the needs of different clients. Some of the Telehouses specialise in specific service types (Internet, mail, information), while others specialise in fulfilling the needs of specific costumers, such as NGOs, SMEs, distance workers. This specialisation, however, is not typical. The only governing principle for defining the services offered by the Telehouse is the specific need of the territory, the clients. If the Telehouse is in rural area, the needs of the clients will be more complex, covering a wide range of services described in the next chapter, 3°) topic, while in urban areas their main function is to provide the users with high quality infrastructure.**

**The most regular clients of Telehouses are the SMEs, NGOs and budgetary institutions. The services they require are photo-copying, Internet usage, computer usage and access to general information**

## TOPICS TO INVESTIGATE

### **1°) Names and types of One Stop Shop: multiservice, thematic, virtual or cross-border**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

**Besides the Telehouses, we have to mention the Telecottages.** Telecottages are smaller institutions, they function as „satellites” of bigger Telehouses in their area. On average one Telehouse have 2 satellite Telecottages. These offer fewer services (more basic ones) for fewer people, usually living in the smallest settlements.

Telehouses are not thematically differentiated, neither have different names or organisational structure that would correspond with the specific services they offer.

Telehouses have relationship with international partners, mostly in neighbouring countries, where Telehouses has been set up, such as Yugoslavia (70)<sup>3</sup>, Romania (20), Slovenia (3), Ukraine (1), Slovakia (2), Bulgaria (8), Poland (1), Estonia (50), etc. Professional relations with Telehouses in Great Britain (200), Spain (20) and South-Africa (65) have been established (possible seeds of an international enterprise).

### **2°) Composition and legal format of the One Stop Shops: public and private-sector bodies composing or participating in the One Stop Shop**

Telehouses in Hungary are autonomous legal persons, civil organisations. They can be characterised by the services they offer rather than by its composing bodies. They can be started by the municipality, institutions of the municipality, volunteers working together, NGOs, etc.

However, the optimal solution according to the Telehouse association would be a contract-bound ‘organisational hybrid’ (the main diagonal of the table below). The owner should be civil organization, the recipient the state or local government, while the operator should represent the private sector, ensuring the effectiveness and sustainability of the service.

#### **Organisational roles and types of Telehouses**

<i>Organisational type</i>	<i>Organisational role</i>		
	<b>Owner</b>	<b>Recipient (location)</b>	<b>Operator</b>
<b>Civil</b>	Optimal	Adequate	Not recommended
<b>State-run</b>	Not recommended	Optimal	<b>OPTIONAL</b>
<b>Private</b>	Optional	Optional	Optimal

(Telehouses in Hungary, Mátyás Gáspár, 2001. The Journal of Development Communication, No 2. Vol 12.)

The Recipient is the organization that hosts the Telehouse (the location, where it functions).

A survey carried out in 2001 shows that Telehouses typically have mixed organisational structure. The owner is a civil organization in 76% of the cases, private in 14%, and governmental in 5%.

<sup>3</sup> The known or estimated number of Telehouses are in brackets.

Black-and-white copy machine	96
Scanner	87
TV set	79
Tea-coffee machine	78
Video player	72
Refrigerator	71
Videocamera	53
Over-head projector	45
Sound technology (amplifiers, speakers, etc.)	38
Videoprojector	36
ISDN	35
Microbus and other means of transportation	29
Videoconference system	28
Colour copy machine	18

Telehouses in Hungary, Mátyás Gáspár, 2001. The Journal of Development Communication, No 2. Vol 12.

### ∅ Use and development of Information and Communication Technologies

Telehouses, despite that they are well equipped with technical commodities, are not being used in an extensive way yet, their possibilities are still unexplored – the reason is not, although true that in Hungary the costs of Internet are among the highest in the world. This is the professionalism of the personnel that should be improved, and make possible to get the maximum "good" from the Telehouses.

The following table summarises the telecommunication equipment of Telehouses in 2001.

	Number of Telehouses	% of total number of Telehouses
Computer	229	100%
CD ROM	211	92%
Modem	199	87%
Copy machine	186	81%
Fax	180	79%
Scanner	173	76%
Printer, B/W	168	73%
Message board	155	68%
Printer, Colour	153	67%
TV	101	44%
Video	95	41%
Tea-/ coffee machine	93	41%
CD-writer	87	38%

Source: KAS Kinga - Mimi LARSSON, Magyarországi teleházak monitorozása, 2001

Only 7 Telehouses have Intranet, (3% of Telehouses). 75% of Telehouses has the Matav as telephone service provider, 13% Vivendi, and the rest have contracts with smaller service providers. The Internet provider is also Matav in 56% of Telehouses, the second is Vivendi.

Access to the Internet through...	%
ISDN	61 %
Analogue line	35 %
Cable network	2 %
Other	2 %

The recipient is self-governmental in two third of the cases, NGO in 12%, and private in 2%. (Many of the Telehouses did not answer the questions, that is why these numbers do not add up to 100).

The operator, as in the case of the owner, is civil in most of the cases (51%). The next category is the local government (34%) and 7% of Telehouses has private owners.

**Source: KAS Kinga - Mimi LARSSON, Magyarországi teleházak monitorozása, 2001**

### **3º) Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Telehouses must provide at least the following 10 services:

"...

- A Telehouse provides attendance to local civil organisations and, if required, provides premises for them
- Aids citizens in handling official matters
- Provides access to the Internet and ensures that those in need of such services are provided assistance
- E-mail services must be made available to citizens and everyone should be given an e-mail address
- The function of Telehouses is also the dissemination of information of public interest. Their function is the systematic collection of national, regional and local information of public interest and the conveying of it in electronic and traditional forms.
- Local centre for advertising and information
- Providing of office commodities: faxing, photocopying, printing
- Use of multimedia
- Processing of computer work, distance jobs included
- Extensive coverage of computer games" (Gáspár, 2001)

If the institution fails in meeting any of the above criteria, it cannot function as a Telehouse.

The above list is the minimum requirement towards Telehouses, but altogether there are about 50-60 local services being provided by them, though not all of them in each place.

These include:

- borrowing possibility of expensive multimedia equipment
- "grant watch" service for different audiences (schools, municipality, library, doctors of the municipality, etc....)

- organising events such as blood giving, festivals, fairs, advertising, aid in administrative matters, computer and Internet usage, usage office equipment (fax, copy machine), library service

A list of the most frequent services can be found in Appendix I.

#### **4°) Organisation and management of One Stop Shops**

##### **Ø Personnel:**

α legal position (*recruitment, qualifications...*),

Given that Telehouses are civic organisations, their employees are not public employees, they have freedom in setting the requirements for specific positions, choosing the personnel meeting the requirements and formulating the individual work contracts. Of course, they have to act in accordance with the general legislation concerning labour.

The Telehouse Association, however, plans to introduce training programs offering certificates fulfilling the program and a Telehouse Quality Assurance system the operation of which would be guided by a 30-member system committee of instructors, monitors and mentors.

α legal position (*working condition, hours worked, remuneration...*)

The working conditions depend on the details of the work-contract, the formation of which is in the discretion of the Telehouse. The average Telehouse operates with 5 employees.

Employees (type of contract)	Total	Percentage of the total number of employees
Civil contract	95 persons (61 Telehouses)	49%
Public worker*	75 persons (44 Telehouses)	39%
Public service**	18 persons (15 Telehouses)	9%
Internship	5 persons (2 Telehouses)	3%

Source: KAS Kinga - Mimi LARSSON, Magyarországi teleházak monitorozása, 2001

\*Public workers in Hungary are unemployed people receiving social allowance. They could be asked by the municipality to participate in public works.

\*\* Public service substitutes – in Hungary, obligatory - military service for men.

##### **Ø Resources provided** (*offices, furniture, infrastructure, logistics*)

The aim of the Association is to operate those appliances that would be too expensive for smaller Telehouses, so that instead of buying them, they can hire them from larger regional Telehouse centres free of charge or for low fees.

The following table illustrates the technical equipment of Telehouses in 2000.

#### **Technical equipment of Telehouses in 2000**

Average number per Telehouse or %

Computers - average number	7
CD ROM - average number	5
Main telephone line - average number	2
Colour printer - average number	1
Black-and-white printer - average number	1
Modem	99
Fax	96

Source: KAS Kinga - Mimi LARSSON, Magyarországi teleházak monitorozása, 2001

## 5°) Financing of One Stop Shops

### Public and/or private finance (*how distributed*)

Until 2001, 8 million US dollars has been raised in funds for the operation of Telehouses. 20 percent of this amount originate from foreign sponsors, 31 percent from central government, 10 percent from regional sources – the seven "NUTS II" regions in Hungary have Regional Development Councils with special funds -, 21 percent from local self-governmental and 18 percent from the business spheres, and a few percent of the support has to be allocated to contributions in the form of social work and volunteer offering. In 2001, 250 Telehouses existed, and their number has doubled the last year, but the proportion of the different sources stayed the same.

The most important problem of the funding is that these sources are mostly for the setting up of new Telehouses, while covering the operation and maintenance costs is not ensured. There are some ministries having funds allocated to Telehouses, but the amount depends on the yearly discussion and lobbying. Much of the central and regional funds are funds dedicated to specific projects, meaning that Telehouses must apply for them.

At the beginning of the Telehouse movement, this was the Ministry of Welfare that provided technical support for the first Telehouses. Later, after 1997 the Government's Interministerial Committee on Informatics realised the importance of the program, so funds, for what Telehouses could apply, appeared in the budgets of different ministries. These include the Ministry of Social and Family Affairs; Ministry of Agriculture; Ministry of Economy and the Ministry of Transport, Telecommunication and Water.

One part of the funding of Telehouses comes from collecting fees on different services. These include for example (i) grant monitoring, (ii) writing grant applications (iii) organising events for the municipality or business sphere, etc., basically everything, where informatics and organising work should be combined.

The Telehouse Association's opinion is that the ideal proportion of income sources would be 40-50% from local sources, 40-50% from guaranteed government subsidy (normatives) and 10% from program money (application for specific funds).

### Financial optimisation and/or budgetary economies

The survey carried out last year showed that Telehouses do not have adequate information about their financial situation. The reason is that the accounting is done by the owner institutions and is incorporated into their accounting system.

The result of the survey is questionable as not many Telehouses answered the questions, but some conclusions could still be drawn.

About two thirds of Telehouses do not have documentation about their budgets. Some of them do not have price list for their services, and a few do not even have a standardised price calculation method. Talking about budgetary and financial optimisation would be immature in this case.

## 6°) Principles governing the siting of One Stop Shops

### Criteria: legal or technical criteria, political criteria

The idea of setting up of a new Telehouse normally comes from the citizens living in the specific area. Political reasons are not (should not be) present. The technical criteria comes from the above mentioned 10 minimum services a Telehouse must provide. If offering these services it were not

possible technically then the Telehouse would not start its operation. (In Hungary, there is no such obstacle.)

The list of these services is can be found at 3º) topic to investigate.

*Ø Zones: urban zones, rural zones*

If we look at the map (Appendix II), we notice that although Telehouses are widespread throughout the whole country, we can say that their appearance is rather rural than urban, and that Telehouses are more focused on disadvantaged local communities.

If we differentiate among the rural and urban Telehouses, we can state that Telehouses in rural zones are more complex, offering a more complete range of services – technical equipment, Internet, postal services, libraries -, while in cities where these services are already operated by other providers, their main role remains in supporting them with high quality equipment.

*Ø If possible: number of One Stop Shops, postal addresses, map with key*

*(The data as well as any maps could be added as an appendix to this document)*

	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Telehouses</b>	2	2	5	20	80	150	200	400	600	800
<b>Telecottages</b>	-	-	-	-	10	20	30	100	500	1200

See Appendix II to for the Map of Telehouses in Hungary.

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1°) Are there any evaluations of the One Stop Shops?**

#### **Ø Statistics on use by clients**

**The most regular clients of Telehouses are the students, SMEs, NGOs and budgetary institutions. The average number of clients per day is about 15, but it varies very much (between 2-200).**

**The following list summarises the services most commonly used by the different clients :**

- SMEs: copying, Internet, MS programs, computer usage
- NGOs: Internet, computer usage, copying,
- Unemployed: general information, copying, Internet, computer usage
- Pensioners: copying, information/consulting
- Distance workers: Internet
- Children: games
- Students: games, Internet, computer usage

Source: KAS Kinga - Mimi LARSSON, Magyarországi teleházak monitorozása, 2001

**The following list summarises what the clients use the Internet for (the % of Telehouses saying that these activities are performed daily) :**

- |                               |      |
|-------------------------------|------|
| - Games                       | 80 % |
| - Information search          | 64 % |
| - E-mail                      | 63 % |
| - Down loading documents      | 61 % |
| - Letter writing (not e-mail) | 59 % |
| - Reading the news            | 54 % |
| - Chat                        | 53 % |

**Satisfactions of users** (*waiting times, satisfaction with the service provided, capacity to cater for new and emerging needs*)

There was no surveys carried out among users of Telehouses.

**2°) Obstacles and problems encountered**

1. The Telehouse Association and the Telehouses experienced problems at several levels. One source of problems is the different dynamic of business oriented Telehouse workers and of the not always business minded municipal bureaucrats.
2. The other problem is the financial security of Telehouses. We mentioned before that establishing a Telehouse is not very difficult, several Ministries have funs for this purpose. What is more problematic is raising funds for their operation and renewal. As these Telehouses are settled in mostly disadvantaged areas (both rural and urban), the municipalities and local businesses are not always in the financial situation to support these organisations. The solution could be the continuous normative type subsidy originating from the state.
3. The development of Telehouse network so quick in Hungary, that the labour market is not able to provide it with professionals, who would match the increasing level of requirement, at such a speed.
4. The other problem – fear - arises from the fact that now, Telehouses are mostly settled in rural areas, but the establishment of urban Telehouses is also an existing need. One problem/question of Telehouses is whether the new urban Telehouses will take control over funds and decisions or not.

Sources:

1. Interview with Mr. Mátyás Gáspár, Director of the Telehouse Association in Hungary on May 20. 2002.
2. KAS Kinga - Mimi LARSSON, Magyarországi teleházak monitorozása, 2001
3. Telehouses in Hungary, Mátyás Gáspár, 2001. The Journal of Development Communication, No 2. Vol 12.)

## Appendix I

### Relative proportion of services provided by Telehouses in 2000

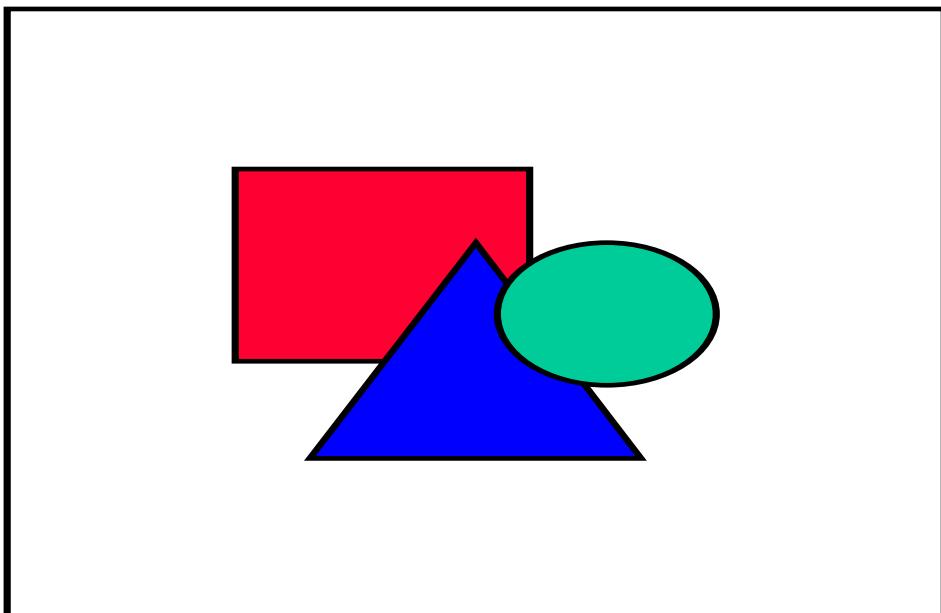
	%
1. Office commodities (faxing, copying, use of computers, etc.)	99
2. Computer games	99
3. Local advertisements, information centres	97
4. Completion of computer work	97
5. Access to the Internet	96
6. Information for communal use	96
7. Centre for civil organisations	95
8. E-mail for public use	95
9. Organization of communal programs	92
10. Technical advice on computers	91
11. Supply-and-demand information service	90
12. Editing local newspapers	88
13. 'Value map': who's skilled in what?	87
14. Aid on administrational affairs, transaction of affairs	87
15. Periodicals	86
16. Instruction, re-training	86
<u>17. Information on agrarian affairs and consulting service</u>	<u>83</u>
18. Employment services (fostering of employment, etc.)	83
19. Use of multimedia	83
20. Information centre for local affairs	82
21. Prospectuses, information leaflets	81
22. Editing of local Webster	79
23. Almanacs, catalogues, lexicons (CDs included)	78
24. Local list of programs and other publications	78
25. Counseling (in at least one professional field)	78
26. Mediation of commercial and business services (e.g. real estate, commodity)	77
27. Organization and funding of distance learning	77
28. Organization and funding of distance jobs	72
29. Constant place for exhibition	69
30. Organization of social aids	69
31. Local sale (books postcards, gifts, etc.)	68
32. Information center for local advancement (database)	68
33. Bureau for tourist information	68
34. Teleprocessing and funding	67
35. Translation	65
36. Tutoring	65
37. Management of local advancement programs	64
38. Buffet (tea, coffee)	62
39. Lending of CDs	58
40. Center for the regional advancement program	58
41. Televillage center	56
42. Publication of local telephone directory	53
43. Paying guest services, village tourism	46
44. Editorial office for local cable TV	46
45. Youth center	44
46. "Fullcar", transport organization, microbus	38
47. Measuring blood pressure	35
48. Telecommerce	32
49. Second-hand bookshop	31
50. Videoconference	21
<u>51. Telebank</u>	<u>19</u>
52. Editorial office of local radio stations	15
53. Lending of video films	4
54. Online lottery	1

Source: Telehouses in Hungary, Mátyás Gáspár, 2001. The Journal of Development Communication, No 2. Vol 12.

## Appendix II.

The map of Telehouses in Hungary

Source: [www.telehaz.hu](http://www.telehaz.hu)



Internet addresses of Telehouses in Hungary

Name	Address
<a href="http://www.parti.ini.hu">Abádszalói Telekunyhó</a>	<a href="http://www.parti.ini.hu">http://www.parti.ini.hu</a>
<a href="http://www.aba.hu">Abai Teleház</a>	<a href="http://www.aba.hu">http://www.aba.hu</a>
<a href="http://www.algyo.hu">Algöyi Teleház</a>	<a href="http://www.algyo.hu">http://www.algyo.hu</a>
<a href="http://www.alsomocsolad.hu">Alsómocsoládi Teleház</a>	<a href="http://www.alsomocsolad.hu">http://www.alsomocsolad.hu</a>
<a href="http://www.freeweb.hu/csakbereny">Axelero Referencia Teleház Csákberény</a>	<a href="http://www.freeweb.hu/csakbereny">http://www.freeweb.hu/csakbereny</a>
<a href="http://www.badacsonytordemic.hu">Badacsonytörök demic Teleház</a>	<a href="http://www.badacsonytordemic.hu">http://www.badacsonytordemic.hu</a>
<a href="http://www.extra.hu/bakonysarkany/sarkany.html">Bakonysárkányi Teleház</a>	<a href="http://www.extra.hu/bakonysarkany/sarkany.html">http://www.extra.hu/bakonysarkany/sarkany.html</a>
<a href="http://www.bakonyszentkiraly.hu">Bakonyszentkirályi Teleház</a>	<a href="http://www.bakonyszentkiraly.hu">http://www.bakonyszentkiraly.hu</a>
<a href="http://www.zoldvolgy.cellodin.hu">Bodai Telekunyhó</a>	<a href="http://www.zoldvolgy.cellodin.hu">http://www.zoldvolgy.cellodin.hu</a>
<a href="http://www.telecity.hu">Bordányi Teleház Információs és Szolgáltató Központ.</a>	<a href="http://www.telecity.hu">http://www.telecity.hu</a>
<a href="http://www.elender.hu/~borcs">Börcsi Teleház és Ifjúsági Központ</a>	<a href="http://www.elender.hu/~borcs">http://www.elender.hu/~borcs</a>
<a href="http://www.ohegy.hu">Budapesti (Óbudai) Teleház</a>	<a href="http://www.ohegy.hu">http://www.ohegy.hu</a>
<a href="http://www.c3.hu/~bukk_haz/">Bükki Teleház</a>	<a href="http://www.c3.hu/~bukk_haz/">http://www.c3.hu/~bukk_haz/</a>
<a href="http://www.csurgo.hu">Csurgói Teleház</a>	<a href="http://www.csurgo.hu">http://www.csurgo.hu</a>
<a href="http://www.romacentrum.hu">Debreceni Roma Közösségi Ház</a>	<a href="http://www.romacentrum.hu">http://www.romacentrum.hu</a>
<a href="http://www.deszk.hu">Deszki Teleház</a>	<a href="http://www.deszk.hu">http://www.deszk.hu</a>
<a href="http://www.dudar.civilport.hu">Dudari Teleház</a>	<a href="http://www.dudar.civilport.hu">http://www.dudar.civilport.hu</a>

<a href="#">Dunaszekcsőért Teleház</a>	<a href="http://www.dunaszekcso.hu">http://www.dunaszekcso.hu</a>
<a href="#">Dunavarsányi Teleház</a>	<a href="http://www.c3.hu/~dvtelehaz">http://www.c3.hu/~dvtelehaz</a>
<a href="#">Ecseri Községi Teleház</a>	<a href="http://www.ecser.hu">http://www.ecser.hu</a>
<a href="#">Érsekvárdkerti Teleház</a>	<a href="http://www.c3.hu/~vadkert">http://www.c3.hu/~vadkert</a>
<a href="#">Faluház Teleház-Győrvár</a>	<a href="http://www.mmi.hu/org/dir">http://www.mmi.hu/org/dir</a>
<a href="#">Felsőörsi Teleház</a>	<a href="http://www.felsoors.hu">http://www.felsoors.hu</a>
 <a href="#">Gödöllői Teleház</a>	 <a href="http://www.gak.hu/gaknet/telehaz_szolgaltatas.htm">http://www.gak.hu/gaknet/telehaz_szolgaltatas.htm</a>
 <a href="#">Gyomaendrődi Roma Teleház</a>	 <a href="http://www.romacentrum.hu; www.romakontakt.hu">http://www.romacentrum.hu; www.romakontakt.hu</a>
<a href="#">Határmenti Teleház Vasalja</a>	<a href="http://vasalja.ini.hu">http://vasalja.ini.hu</a>
<a href="#">Hernádi Teleház</a>	<a href="http://www.hernad.hu">http://www.hernad.hu</a>
<a href="#">Homokkomáromi Telekunyhó - Gelse</a>	<a href="http://www.homokkomarom.hu">http://www.homokkomarom.hu</a>
<a href="#">Hosszúhetényi Teleház</a>	<a href="http://www.hosszuheteny.hu">http://www.hosszuheteny.hu</a>
<a href="#">Isztiméri Telekunyhó - Sárkeresztes</a>	<a href="http://www.isztimer.hu">http://www.isztimer.hu</a>
<a href="#">Jásdi Teleház</a>	<a href="http://www.jasd.hu">http://www.jasd.hu</a>
<a href="#">Jászfelsőszentgyörgyi Teleház</a>	<a href="http://extra.hu/jfsztgy">http://extra.hu/jfsztgy</a>
<a href="#">Jászkiséri Teleház</a>	<a href="http://www.jaszsag.ini.hu">http://www.jaszsag.ini.hu</a>
<a href="#">Jászszentlászlói Teleház</a>	<a href="http://www.c3.hu/~alap/index.htm">http://www.c3.hu/~alap/index.htm</a>
<a href="#">Kajdaci Teleház</a>	<a href="http://web.matavnet.hu/kajdacs">http://web.matavnet.hu/kajdacs</a>
<a href="#">Kamuti Teleház</a>	<a href="http://www.bmva.hu/webtanf/SLAWEK/">http://www.bmva.hu/webtanf/SLAWEK/</a>
<a href="#">Kaposvári Teleház</a>	<a href="http://www.xxlkft.hu/telehaz">http://www.xxlkft.hu/telehaz</a>
<a href="#">Karmacsí Teleház</a>	<a href="http://www.freeweb.hu/village/th.htm">http://www.freeweb.hu/village/th.htm</a>
<a href="#">Kelebiai Teleház</a>	<a href="http://www.kelebia-telehaz.com">http://www.kelebia-telehaz.com</a>
<a href="#">Kesznyéteni Teleház</a>	<a href="http://web.matavnet.hu/KESNETEN">http://web.matavnet.hu/KESNETEN</a>
<a href="#">KÉTPÓ-ért Egyesület Teleháza</a>	<a href="http://www.ketpo.ini.hu">http://www.ketpo.ini.hu</a>
<a href="#">Kisteleki Teleház</a>	<a href="http://www.kistelek.hu">http://www.kistelek.hu</a>
<a href="#">Komlói Teleház</a>	<a href="http://www.komlo.hu">http://www.komlo.hu</a>
<a href="#">Letenyei Teleház</a>	<a href="http://www.telehazletenye.ngo.hu">http://www.telehazletenye.ngo.hu</a>
<a href="#">Lispeszentadorjáni Teleház</a>	<a href="http://web.telehaz.hu//lispeszentadorjan">http://web.telehaz.hu//lispeszentadorjan</a>
<a href="#">Liszói Teleház</a>	<a href="http://www.webhely.hu/liszo">http://www.webhely.hu/liszo</a>
<a href="#">Magyarhertelendi Teleház</a>	<a href="http://www.magyarhertelend.hu">http://www.magyarhertelend.hu</a>
<a href="#">Magyarkeszi Teleház</a>	<a href="http://www.extra.hu/biotelehaz">http://www.extra.hu/biotelehaz</a>
<a href="#">Mártélyi Teleház</a>	<a href="http://www.martely.hu">http://www.martely.hu</a>
<a href="#">Mélykúti Teleház</a>	<a href="http://www.tp.hu (most készül)">http://www.tp.hu (most készül)</a>
<a href="#">Nagydobosi Teleház</a>	<a href="http://www.c3.hu/ndfelzal.html">http://www.c3.hu/ndfelzal.html</a>
<a href="#">Nagyigmándi Teleház</a>	<a href="http://www.telehaz.imi.hu">http://www.telehaz.imi.hu</a>
<a href="#">Nagyszékelyi Teleház</a>	<a href="http://nagyszekely.com, nagyszekely.org">http://nagyszekely.com, nagyszekely.org</a>
<a href="#">Nagyvázsonyi Teleház</a>	<a href="http://www.feketesereg.ngo.hu">http://www.feketesereg.ngo.hu</a>
<a href="#">Neszmélyi Teleház</a>	<a href="http://web.matavnet.hu/neszmely">http://web.matavnet.hu/neszmely</a>
<a href="#">NET Teleház Szeged</a>	<a href="http://www.cyber-cafe.hu">http://www.cyber-cafe.hu</a>
<a href="#">NetKer Teleház</a>	<a href="http://www.internetker.hu/telehaz/">http://www.internetker.hu/telehaz/</a>
<a href="#">Óbudai Teleház</a>	<a href="http://www.nexus.hu/ohegy">http://www.nexus.hu/ohegy</a>
<a href="#">Oszkói Teleház</a>	<a href="http://www.oszko.hu">http://www.oszko.hu</a>
<a href="#">Őri Alapítvány Őriszentpéteri Teleháza</a>	<a href="http://www.orifound.ngo.hu">http://www.orifound.ngo.hu</a>
<a href="#">R.C.C. Regionális Roma Központ</a>	<a href="http://www.romakontakt.hu">http://www.romakontakt.hu</a>
<a href="#">Regionális Roma Közösségi Központ</a>	<a href="http://www.romacenrtum.hu">http://www.romacenrtum.hu</a>
<a href="#">Röszkei Teleház</a>	<a href="http://www.morahalom.hu/homokhat">http://www.morahalom.hu/homokhat</a>
<a href="#">Ruzsai Teleház</a>	<a href="http://www.ruzsitelehaz.vnet.hu">http://www.ruzsitelehaz.vnet.hu</a>
<a href="#">Sándorfalvai Teleház</a>	<a href="http://www.sandorfalva.hu">http://www.sandorfalva.hu</a>
<a href="#">Sárkeresztesi Teleház</a>	<a href="http://www.sarkeresztes.hu">http://www.sarkeresztes.hu</a>
<a href="#">Sárospataki Teleház</a>	<a href="http://www.nepfoiskola.hu/spnf">http://www.nepfoiskola.hu/spnf</a>
<a href="#">Sellyei Teleház</a>	<a href="http://ormansag.celodin.hu">http://ormansag.celodin.hu</a>
<a href="#">Szári Teleház</a>	<a href="http://web.telehaz.hu/szub/">http://web.telehaz.hu/szub/</a>
<a href="#">Székkutasért Egyesület Teleháza</a>	<a href="http://www.szekkutas.hu">http://www.szekkutas.hu</a>
<a href="#">Szentmártonkáta Teleház</a>	<a href="http://www.users.monornet.hu/szmkata/">http://www.users.monornet.hu/szmkata/</a>
<a href="#">Szilasligeti Teleház</a>	<a href="http://www.szilasliget.dhs.org/">http://www.szilasliget.dhs.org/</a>

[Szivárvány Faluház-Teleház](#)

<http://web.telehaz.hu/bszl/>

[Taliándörögdí Teleház](#)

<http://www.taliandorogd.mogyorok.hu>

[Teleház Hencida](#)

<http://www.nexus.hu/telehencia>

[Teleház Információs Iroda Gáborján](#)

<http://web.matavnet.hu/gaborja1>

[Teleház Kisköre](#)

<http://www.kiskore.hu>

[Tiszacsegei Teleház](#)

<http://www.tiszamente.celodin.hu>

[Tótkomlósi Teleház](#)

<http://www.komlos.hu>

[Újszentiváni Alternatíva Teleház](#)

<http://www.tiszamaros.deltav.hu>

[Únyi Teleház](#)

<http://www.bebte.findhere.org>

[Városi Művelődési Ház és Könyvtár, Zalalövői Teleház](#)

<http://www.zalalovo.telehaz.hu>

[Vecsési Teleház](#)

<http://www.vesh.hu>

[Vései Teleház](#)

<http://www.somogy.hu/vese>

[Vindornyafoki Telekunyhó - Karmacs](#)

<http://www.freeweb.hu/village/th.htm>

Source: [www.telehaz.hu](http://www.telehaz.hu)

## **Study of “One Stop Shops for Public Services IN EUROPE OUTSIDE FRANCE”**

### **THE CASE OF LATVIA – “ONE STOP AGENCIES”**

#### **The national political and institutional context**

Latvia is a unitary state – parliamentary republic with division of power shared between legislative (the Parliament - Saeima), executive (Government (14 Ministries and 2 Ministers of Special Assignment) and President), and judiciary (Constitutional Court) branches.<sup>4</sup>

Latvia's self-government system consists of two levels. The regional level includes 26 districts and 7 major cities. The local level includes 62 towns and the same 7 major cities (the cities are represented on both levels of self-government simultaneously), 467 rural municipalities and 11 amalgamated town and rural municipalities, which were established in a result of territorial reform since 1998. Due to the ongoing territorial reform the number of local governments is constantly changing.<sup>5</sup>

Local governments are not subordinated to regional governments. Districts have separate functions and structures. **A local government** is a local administrative body (council) of representatives directly elected every fourth year by citizens of the particular administrative area, which fulfills the functions delegated to it by law as well as the fulfillment of the tasks initiated by the local government itself, ensuring that the interests of the state and inhabitants of the relevant administrative area are met<sup>6</sup>

**A regional government** is the administrative body of a district, which with the help of the representatives elected by the local governments (the Council, and the institutions and bodies established by this Council), fulfills the functions delegated to it by legislation and also the tasks delegated to it by the local governments. The Council of district is indirectly elected as these councils consist of all the mayors from local governments within the borders of the region. Districts are nearly 100% financed by state earmarked grants and from Self-government Financial Equalization Fund, but they have their own independent budgets, thus districts have status of self-governments.

Division of functions between the state administration institutions, regional governments and local governments is based on **subsidiarity principle**, which determines that “the institutions of a higher level have to perform only those functions which are not possible to give to, or which cannot be effectively performed by, the institutions of a lower level”<sup>7</sup> Consequently the towns, rural and amalgamated municipalities, constituting the lowest local government level, are performing a lot more functions than districts.

Self-governments, having the right to co-operate<sup>8</sup>, have founded the Union of Local and Regional Governments of Latvia, which deals with development of municipal policy in Latvia, municipal problem solving and protection of local government interests<sup>9</sup>. The other institutionalized cooperation forms are: Association of Latvian Towns, Association of Rural Municipalities, Association of Executive directors of Self-governments, Trade-union of Latvian Self-Government Employees and Association of Latvian Self-government Employers.

Local and regional governments also have started co-operation in planning for the development of major regions (at the moment there are five planning regions). The planning regions on the basis of mutual co-operation agreements have started preparation of regional development plans and strategies, activity programs and establishment of Regional Development Agencies. They have

---

<sup>4</sup> Constitution of Latvian Republic adopted in Constitutional Meeting on 15 February, 1922;

<sup>5</sup> “Local and Regional Governments in Latvia” (2002); Union of Local and Regional Governments

<sup>6</sup> Law on Local Municipality, 24 April, 1991;

<sup>7</sup> Law on Administrative Territorial Reform, Article 15, 21 October, 1998;

<sup>8</sup> Law “On Self-Governments”, 19 May, 1994;

<sup>9</sup> Home page of the Union of Local and Regional Governments of Latvia, [www.lps.lv](http://www.lps.lv)

obtained financial support of the Government for the strengthening of administrative capacity of Regional Development Agencies.

### **Legal framework and practices of "one stop agencies"**

<b>Nr.</b>	<b>Legal documents or practices</b>	<b>Description</b>
1	<b>Law on Self-Governments, May 19, 1994, Riga</b>	The law lies down the legal framework for local and regional governments including the competencies, functions, structure and general finance. The approval of this act was a key milestone in the reform of the system of self-governments in Latvia, and the main principles of this law have been kept unchanged since that time.
2	<b>Law "On Administrative Territorial Reform, October 21, 1998, Riga</b>	The law defines the aim of the reform "to develop economically developing administrative territories with local and regional municipalities ensuring delivering of qualitative services for citizens". The law outlines process, time schedule, financial support for municipalities and coordination of the reform.
3	<b>The Concept of public service delivery in state and musicality's institutions, 1999</b>	The concept outlines foundation of „one stop agencies”. As a result it would lead to improvement of public administration and municipality institutions having a priority of improving quality of services in the interest of society and through creation of a system providing people with information and services of their interest in the most efficient and effective way.
4	<b>Decree of the Government on Public Administration Reform Strategy (2001-2006), December 11, 2001</b>	The strategy sets the medium-term objectives of the public administration reform that are based on the main values of modern public administration - quality, reliability and participation, accessibility and efficiency – and ensures the implementation of these values in the public administration system. One of the goals of the Strategy is to provide high quality public services to the citizens. The Programme for Public Administration Reform Strategy as one of the goals sets also improvement of public service efficiency and accessibility by development of information centers.
5	<b>Law on Public Agencies, April 25, 2001, Riga</b>	The law aims at ensuring effective realization of state's and municipalities' functions, separating policy implementation at central or local level from sectoral policy development and monitoring, and ensuring transparency in state's and municipalities' financial expenditures.
6	<b>Act on Regional Development, April 23, 2002, Riga</b>	The purpose of the present Law is to promote and provide balanced and sustainable development of the country, taking into account characteristic features and development potentials of the whole territory of the country and separate parts of it, to reduce adverse differences between parts of the country, and to retain and develop characteristic features and development potential of the natural and cultural environment of each respective area.
7	<b>Freedom of Information Law, November 20, 1998</b>	The purpose of this Law is to ensure public access to information, which is under the control of Latvian State administrative institutions and Local Government institutions for the performance of their specified functions as prescribed in regulatory enactments. This Law determines a uniform

		procedure by which natural and legal persons are entitled to obtain information from State administrative institutions and Local Government institutions, and to utilise it.
8	<b>Concept on e-administration, May 7, 2002</b>	The concept describe public administration modernization process based on using advantage of information technologies, thus ensuring improvement of public service quality and effectiveness as well as increasing society participation in public administration.
9	<b>Law on Public Administration, 1 January, 2003</b>	As one of public administration principles the law outlines public administration's responsibility itself constantly to monitor and to improve quality of public services and to ease and improve procedures for the sake of private persons.

### National historical context

**Development of public administration in Latvia is live issue since the beginning of 90's.**

**Necessity of public administration reform was determined not only by the transition form totalitarian regime to democracy, but also due to change in perception of public administration role in general. Citizens' demand for quality of services delivered by state and self-governments' institutions and for public administration effectiveness, based on appropriate usage of state and self-governments finances, is increasing.**

In 1993 for the first time separate State Reform Minister was nominated. Further on political governance and responsible authority for public administration reform has changed several times, nevertheless continuity of the reform process has remained.

In 1999 the Secretariat of Minister of Special Assignment on Reforms of Public Administration and Local-governments identified necessity to improve the work of public administration and self-governments in such a way that their priority would be to improve the quality of public services in the interest of society. Consequently the Concept of Public Service Delivery in State and Self-Government's institutions was developed outlining foundation of information and service centers called as „one stop agencies”. The Government accepted the Concept for knowledge.

In 8 July 2002 the Minister of Special Assignment on Affairs of State Reform submitted in the Government the concept on "State Institution Territorial System" that once more stresses necessity of "one stop agencies" and their importance in development of forward-looking, effective and client-oriented public administration. However, the Government proposed not to look the concept until finishing the administrative territorial reform.

Administrative territorial reform, which envisages reform of local municipalities – creation of 102 amalgamated municipalities until 2005, contributes to the raising discussions on necessity of development of service centers in the existing local municipalities to ensure accessible and qualitative services for inhabitants of amalgamated municipalities. Kurzeme Regional Development Centers together with Administration of Local Self-Government Affairs<sup>10</sup> are working on the project of service centers development.

The Concept on E-administration accepted by the Cabinet of Ministers in May 2002 among the objectives for modernization of public administration also defines gradual electronization of public services in the time period of 2002-2007 and integration of public services and subjecting them to the real-life situations through "one stop agencies", call-centers and electronic communication facilities. Hence, "one stop agency" is called "a foundation-stone" for e-administration.

<sup>10</sup> Responsible for elaborating development strategy for local governments and monitoring implementation of the Administrative territorial reform.

Unfortunately, except few cases, development of “one stop agencies” has not turned out as common practice so far. Development of “one stop agencies” in other state and self-government institutions at this moment depends also on the priorities of the new government and political will to continue the initiated development and to stress the necessity for qualitative and accessible public services.

The above-mentioned concepts do not differentiate the clients of public administration institutions. The existing “one stop agencies” in Latvia serves both citizens and companies in majority of cases within the territorial jurisdiction of the institution concerned.

### **Names and types of “one stop agencies”**

In the “Concept of Public Service Delivery in State and Musicality’s Institutions” the **“one stop agency”** is defined as information and service delivery or form of governing organization when people receive necessary service or decision in an institution in one visit (or at least-minimal). Term **“one consultant agency”** is used to describe service delivery or form of governing organization where people can receive consultations on possibilities of service delivery.

Several self-governments in Latvia have developed “one stop agencies” that are multi-service. However in some cases they are mainly providing information on different state institutions and municipality structural units and their services, thus they more correspond to the term of “one consultant agency”. Besides, different state institutions are implementing working principles of “one stop agencies”, namely service quality system (such as Road Traffic Safety Directorate of the Ministry of Transport<sup>11</sup>, State Agency of Social Insurance, Board of Patents, Enterprise register, Information Center of Central Statistical Bureau and social aid services).

Two “one stop agencies” responded about plans to develop virtual servicing thus providing services on-line via their home pages. Some “one stop agencies” also provide services to inhabitants and companies of other municipalities.

### **Composition and legal format of the “one stop agencies”**

“One stop agency” is different from classical agency as it is service organizational form of public administration institutions, self-governments or structural unit of their institutions whereas “agency” is independent institution with the rights of legal entity.

The current “one stop agencies” in Latvia in most cases are founded by city councils, however there are cases when the founder is local municipality. They are composed both of public and private-sector bodies, usually of structural units of self-government and a bank. However, thematic “one stop agencies” can be founded by local and regional municipalities, enterprises and physical persons.

### **Tasks carried out or services delivered by “one stop agencies”**

The existing “one stop agencies” more or less are carrying out the following tasks and services:

General information services (cognitive and consultations on:

- Council’s structural units, their competencies and office hours;
- Municipal enterprises and institutions and their delivered services;
- State institutions and non-governmental organizations and their delivered services;

Organizational services:

- Visitors registration;
- Forming and accepting written petitions, claims and documents from inhabitants;

---

<sup>11</sup> Home page [www.csdd.lv](http://www.csdd.lv) (available also in English); January 2003;

### **Financing of “one stop agencies”**

**At the moment, the existing multi-service “one stop agencies” in Latvia are financed solely from the budget of the respective self-governments, with exception of one state “one stop agency” which is financed from the state budget and one thematic “one stop agency” which receives some financing from some business enterprises.**

### **Outcomes and evaluation**

**Since the concept of “one stop agencies” is relatively new in Latvia and only few self-governments have developed separate information and service centers so far, no official evaluation of “one stop agencies” and users satisfaction has been done in Latvia. The active “one stop agencies” are trying to collect and analyze information on the existing situation separately by themselves.**

Responses on the questionnaire sent out to the existing “one stop agencies” in Latvia shows that, depending on territorial area of a self-government, there are 150 up to 1700 clients a month.

As a problem respondents mentioned:

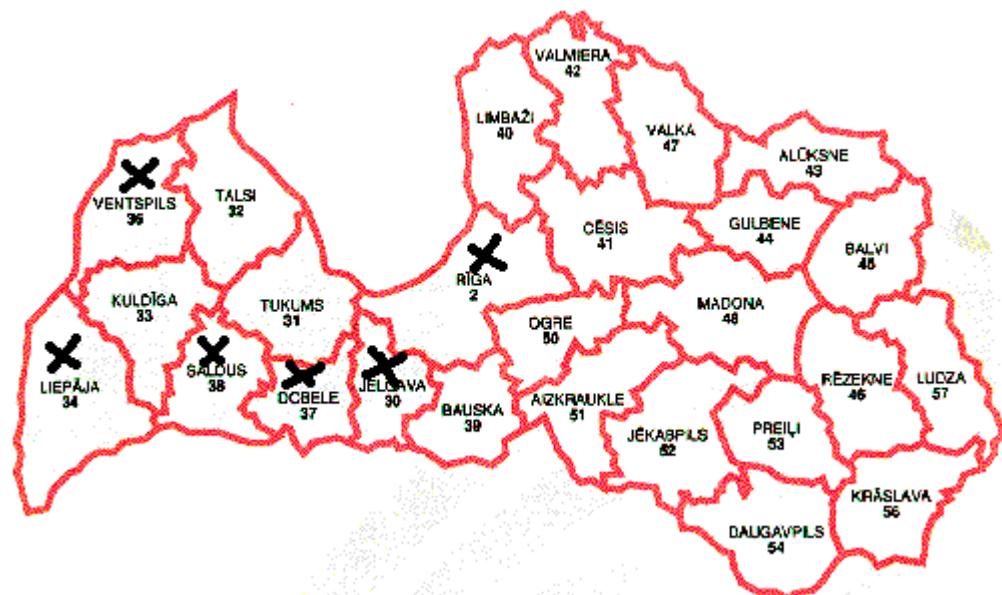
- lack of connection with state enterprises and institutions;
- weak official exchange of information with state institutions and enterprises, instead it is mainly based on “charity principle”;
- no appropriate legal basis for the cooperation with state institutions and enterprises; currently legislation even restricts normal cooperation.

**Appendix 1****“One stop agencies” in Latvia**

<b>Nr.</b>	<b>Name</b>	<b>Type</b>	<b>CONTACT INFORMATION</b>
1	Visitors Center of Liepāja City Council	Multi-service „one stop agency”	Rožu ielā 6, Liepāja Tel: +371 34 04750 Fax: +371 34 23391 Hot line: +371 34 25197 E-mail: <a href="mailto:apc@dome.liepaja.lv">apc@dome.liepaja.lv</a>
2	Information Agency of Jelgava City Council	Multi-service „one stop agency”	Lielā iela 11, Jelgava, LV-3001 Tel. +371 30 05536 E-mail: <a href="mailto:Inese.Meija@dome.jelgava.lv">Inese.Meija@dome.jelgava.lv</a>
3	Visitors and Information Center of Dobele City Council	Multi-service “one stop agency”	Brīvības iela 17 Dobele, LV-3701 Tel. +371 3721360 E-mail: <a href="mailto:inita.apic@dobele.lv">inita.apic@dobele.lv</a> <a href="mailto:vija.apic@dobele.lv">vija.apic@dobele.lv</a>
4	Information Center of Venuspils City Council	Multi-service “one stop agency”	Andreja iela 3 Ventspils, LV-3600 Tel. +371 36 01270, +371 36 01271 Hot line: +371 36 01119 Fax: +371 36 01272 E-mail: <a href="mailto:iic@ventsipils.gov.lv">iic@ventsipils.gov.lv</a>
5	Latvian Development Agency	Thematic “one stop agency” for international investors	Pērses 2-518, Riga, LV-1042 Tel. +371 7039400; Fax: +371 7039401 E-mail: <a href="mailto:invest@lda.gov.lv">invest@lda.gov.lv</a> <a href="http://www.lda.lv">www.lda.lv</a>
6	Visitors Center “One stop agency” of Riga City Council	Multi-service “one consultant agency”	K.Valdemara iela 3 Riga, LV-1050 Tel. +371 8000800
7	Business Innovation and Information Center of Madona District	Thematic “one consultant agency”	Saieta laukums 1 – 313 Madona, LV-4800 Tel./fax: +371 48 22365 E-mail: <a href="mailto:marios@excite.com">marios@excite.com</a>
8	Entrepreneurship and Tourism Information Center of Saldus District	Thematic “one consultant agency”	Tel. 38 07 912 E-mail: <a href="mailto:sutic@saldus.lv">sutic@saldus.lv</a>

## Appendix 2

**"One stop agencies" in Latvia (map of regional division)**



## **Study of "One Stop Shops for Public Services in Europe outside France"**

### **THE CASE OF LITHUANIA - "SINGLE WINDOW" SERVICES**

#### I. The national political and institutional context

Lithuania is parliamentary multi-party democracy with division of power shared between legislative (Seimas), executive (Government (*13 ministries*) and President), and judiciary (Constitutional Court) branches.<sup>14</sup>

Counties and municipalities are two types of administrative units in Lithuanian Republic at regional and local levels. The territory of Lithuania is divided into 10 counties. Counties consist of 9 town territories and 51 region municipalities. The territories of the municipalities fall into subdistricts.<sup>15</sup>

The county is administrative unit representing the interests of central government, which appoints the Governors of the counties and finances its activities.<sup>16</sup> The right of self-government is pursued through directly for a three years period elected municipality councils, which subsequently also elect the Mayors. For their part, the Mayors of municipalities appoint Aldermen, who directly provide specific public services in a given subdistrict. The interests of the communities are ensured through elected community representatives.<sup>17</sup>

The work of both county and municipality administrations is organised according to the Constitution and the laws of Lithuanian Republic. In this respect, municipalities are not directly responsible for the central government, though central government has a right of supervision through appointed government representative in each county.<sup>18</sup> In some cases when special circumstances arise, the Government can establish temporary direct rule in municipalities, for instance, when state security interests are threatened.<sup>19</sup>

Even though both institutions serve for the citizens of Lithuania at regional or local level, municipalities bear the utmost responsibility for providing the services for the citizens through public institutions, whereas the counties play more important role in implementation of regional policies of central government.<sup>20</sup>

The co-operation among municipalities is institutionalised in the form of Lithuanian association of local governments, which represents common interests of municipalities in the Government, other state institutions, and international organisations.<sup>21</sup>

In general, in Lithuania exists three level governance organised at central, regional, and local levels with municipalities playing a central role in providing services for the citizens.

---

<sup>14</sup>Constitution of Lithuanian Republic adopted in referendum on 25 October 1992;

<sup>15</sup>Law on Administrative units of territories and their boundaries, Nr. I-558, 19 July 1994;

<sup>16</sup>Law on Governing the counties, Nr. I-707, 15 December 1994;

<sup>17</sup>Substitutive law for the law on local self-government, Nr. VIII-2018, 12 October 2000;

<sup>18</sup>Law on Administrative supervision of municipalities, Nr. VIII-730, 14 May 1998;

<sup>19</sup>Law on Temporary direct rule of towns and regions of Lithuanian Republic, Nr. I-830, 28 March 1995;

<sup>20</sup>At the moment there is an ongoing discussion between municipalities and central government in the Bilateral Council regarding extension of responsibilities for municipalities and reorganisation of territorial boundaries by increasing their number up to 71;

<sup>21</sup>Law on the Statute of the Lithuanian association of local governments, Nr. I-833, 28 March 1995.

## II. Legal framework and practices of “single window” principle

<b>Nr.</b>	<b>Legal document or practice</b>	<b>Description</b>
1	<u>The State Social Security System</u>	Social system was one of the fields that was relatively highly developed during Soviet times. Therefore, also due to the very high number of clients, in early 90'ies previous structures have been turned into the state social security system divided into territorial units that served the citizens in place without sending them to other institutions. Thus, one might assume that in a way positive practice has been developed reflecting the principle of the "single window".
2	<b>Law on Public administration</b> , Nr. VIII-1234, 17 June 1999, Vilnius	<p>The law highlights the principle of that public administration institutions serve the people, while putting an emphasis on six major principles of democratic public administration.</p> <p>The law does not mention the principle of "single window", though it stipulates the obligation of public institution to accept and decide on the requests submitted if it falls under its competence, otherwise it should send the request to the person to the competent institution. It also obligates public administration institutions to provide any information, if requested by other public administration or other institution.</p> <p>Finally, it stipulates the requirement for monitoring of public administration and other institutions.</p>
3	<b>Law on the Right of access to information from state and municipal institutions</b> , Nr. VIII-1524, 11 January 2000	The law ensures every person's right to access information from state and municipal institutions. It outlines two ways of receiving information either in written form or verbal, however, without mentioning electronic possibility.
4	Decree of the Government on <b>Adoption of the exemplary order for servicing the citizens and other persons in public administration institutions</b> , Nr. 654, 6 June 2000, Vilnius	The decree singles out an opportunity of introducing "single window" principle for servicing the citizens, if so decided by the institution itself. Otherwise, if the need is not identified (for instance, not too many clients), the institution may choose to serve the persons by simply devoting information officer who would provide the information requested by phone.
5	Decree of the Government on <b>Adoption of the order on investigation of citizens' and other persons' requests, statements, proposals, and complaints in institutions that are not subjects of public administration</b> , Nr. 681, 12 June 2000, Vilnius	It does not foresee establishment of "single window" service, though it contains similar rules as provided in the previous decree.
6	Decree of the Government on the <b>"Strategic plan on information society development in Lithuania"</b> , Nr. 984, 10 August 2001, Vilnius	One of the priorities set out in the plan regards modernisation of public administration with the help of information technologies. It foresees development of internet portal based on "single window" principle, which would be used for providing information and services by state and municipal institutions.

7	Decision of Seimas on " <b>National programme of Lithuanian Republic on the fight against corruption</b> ", Nr. IX-711, par. 6.4.1.12., 17 January 2002, Vilnius	"National programme of Lithuanian Republic on the fight against corruption"(comprising the National Anti-Corruption Strategy and the Action Plan for the implementation of the Strategy) proposes introduction of "Single window" principle into public administration as an anti-corruption measure.
8	Decree of the Government on <b>Adoption of the exemplary order for servicing the citizens and other persons in public administration and other institutions</b> , Nr. 1491, 25 September 2002, Vilnius	This decree substitutes two previous decrees that were issued in June 2000. It contains more elaborated set of rules and definitions to be applied, while servicing the citizens and other persons through the "single window".  It obliged public institutions to follow that order, excluding Seimas (Lithuanian parliament), the President of Lithuania, their subsidiary institutions, and municipalities, which were not obliged but recommended. <sup>22</sup> Obligated institutions were given a period of one month to adopt their internal orders.

### III. Historical context

Similarly to other post-communist countries, Lithuania has inherited highly centralised system of governance that was based on single party dictatorship. Therefore, public administration reforms were necessary for the country's smooth transition to market economy as well as ensurance of democracy and respect for human rights. All major parties have declared their readiness to proceed with public administration reforms, especially with regard to reduction of bureaucracy, though, up to the middle of the last decade major reforms were targeted mainly at reorganization of economy and privatisation of state assets leaving aside the public service itself. That contributed to negative public opinion regarding the work and employees of public administration institutions.

Only afterwards with the establishment of the separate Ministry of Public Administration Reform and Local Authorities serious attempts have been made to rationalise the public service itself.<sup>23</sup> In 1999 new laws have been passed like *the Law on Public service*, *the Law on Public administration*, and *the Law on Administrative courts* that provided legal framework for further development of Lithuanian public administration in terms of its efficiency and quality.<sup>24</sup>

The same year Prime Minister Kubilius following American example initiated the work of two commissions, namely, "Sunrise" and "Sunset" that were given a mandate by the Government to develop proposals for a sounder public management, including introduction of strategic planning, audit system, and quality control system of the public administration services. As a result, among other options, the "Sunset" commission put on the table an idea of the "single window" principle that has been successfully implemented in other countries.

The recommendations of the commission aiming at humanisation of public service, raising its quality as well as putting it closer to the citizens resulted in the adoption of the first Government decree on *"Adoption of the exemplary order for servicing the citizens and other persons in public administration and other institutions"* in June of 2000, which has been substituted by its more elaborated version in September 2002.

<sup>22</sup>Decree of the Lithuanian Government on *Adoption of the exemplary order for servicing the citizens and other persons in public administration and other institutions*, Nr. 1491, 25 September 2002.

<sup>23</sup>In 2000 the structures and tasks of the ministry were incorporated into the Ministry of Interior;

<sup>24</sup>It is important to note that new more advanced "*Law on Public service*" was adopted on 23 April 2002;

Distributing documents, cognitive from different public institutions;

Mediating services:

Registration and distribution of incoming and outgoing post of a Council;  
Development and maintenance of different computerized databases to ensure the work of the Council;  
"hot line" services;

Specialized services in the following issues:

Privatization of dwellings;  
Enterprise registration, acceptance and delivering of documents;  
Issues of Land Commission;  
Consultation and delivering of Construction license;  
Consultation and delivering of documents, cognitive for legal entities;

Complementing services:

Bank services (Sub-branch of a bank);  
Copying services;  
Access to PC (for free);  
Access to local and national newspapers (for free);  
Data base of legal documents; e.t.c.

### **Organization and management of "one stop agencies"**

#### **Personnel**

In most cases the personnel of "one stop agencies" consist of basic employees, employees from structural units of municipality and temporary employees. The qualifications vary depending on the position from business administration, lawyer, sociologist, e.t.c.

"One stop agencies" of city councils employs 5-20 employees; local municipalities for delivering such services are able to employ only 2-3 employees. All existing "one stop agencies" are working every day on average from 8:00 – 18:00 without lunch brake; some of them are working also half a day on Saturdays. The average monthly salary for the employees is 1,5 times higher than the average gross salary in Latvia in 2002.

#### **Resources provided**

In most cases "one stop agencies" are located in the premises of a respective city or local municipality councils. Equipment and furnishing varies and solely depends on financial possibilities of the respective self-government. Five "one stop agencies" out of nine indicated of having all the necessary technical equipment for effective communication and servicing of clients (telephone, fax, PC, Internet connection, copy machine). The others indicated lack of necessary equipment and information technologies.

#### **Use and development of Information and Communication Technologies**

At the moment only three "one stop agencies" have separate home pages with information on provided services under the web page of a respective self-government, for other's either only contact information is provided or no information is provided on the Internet<sup>12</sup>. Two "one stop agencies" are also providing to some extent on-line services through their home page. Two "one stop agencies" are planning to develop virtual servicing thus providing services on-line via their home pages.

Plans on informatization of public administration (including self-governments) outlines also creation of common net for public service delivering institutions (including one stop agencies) after ensuring adequate technical coverage in self-governments<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Author's investigation of web pages of self-governments and the existing "one stop agencies" in Latvia; January, 2003

<sup>13</sup> Home page [www.eparvalde.lv](http://www.eparvalde.lv); January 2003

## **VI. Organisation and management of the “single window” services**

### **Management**

Based on the Government's decrees *681/2000* or *1491/2002*, "single window" services are established by the decision of the head of respective institution. In municipalities it may be the Mayor or Administrator of municipality, in ministries the Minister, and in Counties the Governors. Also, a person is charged to perform or supervise the activities of the "single window" service. As usual, this person works in or is a head of *public relations and communication units, secretariats, special service units, receptions, consultation and information units, personnel, assignment control and filing, or document preparation units*. The head of or person working in the service reports on activities directly to the head of institution as frequently as it is defined in the internal order. In practice, it might be once in a week, a month, or even six months.

### ***Working hours***

The working hours for providing the services for the citizens and other persons are decided by the head of the institution concerned based on the art. 20 of the Law on Public administration.<sup>29</sup> Art. 20 of the Law on Public administration states that each public administration institution shall provide that the persons could deliver their request in the course of the whole working day, while in case the law requires request to be delivered personally, 4 additional hours outside normal working hours should be envisaged. Thus, in most cases requests can be submitted during the official working hours (*from M. - Th. 8.30- 17.30, Fr. 8.30-16.15*).<sup>30</sup> However, if so decided by the head of institution, the office hours of those providing the services may start earlier for instance at *7.30* or be longer, for instance, till *19.00*. Similarly, additional working hours might be arranged on Saturdays.

### ***Personnel***

Personnel carrying out the tasks of "single window" services are qualified persons recruited following common civil servants' recruitment procedures.<sup>31</sup> As a matter of fact, no new human resources have been recruited, but the tasks of some employees have been redefined to reflect the functions of new administrative structure. There is no data on exact competences of these people, and one could presume that there is a high need for training that would reduce the likely mismatch between required and existing competences.

In theory, according to provided internal orders, the person working in the service shall:

- Understand the aims, tasks, functions of the institution, rights and obligations of civil servants, and his or her competences;
- Be able to differentiate between the requests that can be solved immediately from those which require special administrative procedure;
- Be able to use special terminology;
- Be able to efficiently organise the consideration of the requests and the following decisions;
- Be able to obtain all documents and information necessary for providing efficient services for the clients.

---

<sup>29</sup> *Law on Public administration*, Nr. VIII-1234, 17 June 1999.

<sup>30</sup> Decree of the Government on the Change of Government Decree of 1 June 2001 on "Fixing the Working Hours of Civil Servants in State and Municipal Institutions and Agencies", Nr. 1483, 19 September 2002.

<sup>31</sup> See the *Law on Public Service*, Nr. IX-855, 23 April 2002

### ***Resources provided***

Both Government decree *681/2000* and *1491/2002* foresaw that necessary resources shall be provided for normal functioning of the service with some demanding features like adjustment of the offices for handicapped persons without committing itselfs financially. As a result, most institutions experience a lack of resources due to financial reasons.

Based on the research conducted by the Information Society Development Committee under the Government in June - July 2002, there are 40 computers for 100 civil servants, which have been used by 60 % of all employees. Central government insitutions are usually better equipped with respect to furniture or computers than the local ones. Furthermore, almost all public institutions (97%), which participated in the research, are connected to the Internet, whereas only half of them have websites. In logistical terms, most institutions are rather dispersed.

### ***Use and development of Information and Communication Technologies***

Based on responses from public insitutions one might conclude that in most cases the phone remains the major mean for providing information. Nevertheless, there is growing use and demand for services provided electronically. The Information Society Development Committee under the Government in its research indicated that only one third of public administration and other institutions use Internet for providing services out of which 36% jsut providing information, 13% for filling out the forms online, and only 7% for providing full service.<sup>32</sup> Also, the use of information and communications technologies is higher at central than local level.

The top priority, while creating e-government, is linked to creation and exploitation of integrated state registry system that would highly facilitate the exchange of information among institutions.<sup>33</sup>

## **VII. Number of the "single window" services in Lithuania**

It is very difficult to identify the exact number of these services in Lithuania, because the main decrees of the government left for the institutions themselves to decide in which way they would provide their services. Though, one could assume that there are just a couple of them. Based on the collected research data, only 15 out of 60 municipalities (25%), 2 out of 10 counties (20%) and 4 out of 13 ministries (31%) have filled out the questionaires or sent their internal orders. From those, which answered, there were 6 municipalities and 2 ministries indicating that the "single window" services were set up in their institutions.<sup>34</sup> On the other hand, some internal orders of the institutions have indicated the principle of "single window", but that was not ensured through further explication of rules for providing the services, whereas other institutions without mentioning the principle with introduction of explicit rules were very close to its implementation.

## **VIII. Financing**

The activities of "Single window" services, as defined in the Government's decree of September 2002, are financed through common state budgetary allocations for public administration institutions.

---

<sup>32</sup> Information Society Development Committee under the Government (June 2002), "*Electronic Government: Public Electronic Services, Public Registries, Computerization of Public Sector*,"

<sup>33</sup> For instance, in a nearest future the information systems of State Tax Inspection and State Social Security will be integrated;

<sup>34</sup> See Annex I and II attached to this report;

## IX. Outcomes and evaluation

The Law on Public Administration and following decrees of the Government provided legal framework for providing services in public administration and other institutions, while leaving them the freedom to choose the way of providing them, including set up of "single window" services. It was not foreseen, however, to establish common institutions that would provide multiple services in a single place. Despite some positive initiatives that have been undertaken, after observation of a number internal orders as well as existing practices, one might conclude that in most cases the principle of "single window" did find only a partial way in public administration institutions or did not find at all. On the other hand some institutions, especially small municipalities, did not expose the need for this kind of service due to the low number of clients and the services provided.

Furthermore, even though all fundamental and internal documents have emphasized the need for feedback from the clients, no systemic data has been collected that would be available publicly, on which one could judge the quality of the services provided. Low rate of reaction to my request for information might also serve as an example of rather poor responsiveness to the needs of the public. Of course, one should bear in mind the lack of information technologies that could have hindered smooth provision of information.

## ANNEX I. THE LIST OF COUNTIES AND MUNICIPALITIES

County	Territory (thousand hectares)	Population (thousands)	Administrative Units	Subdistricts
<b><i>Alytus</i></b>	542,5	188,1	Alytus City Alytus Region Druskininkai Municipality Lazdijai Region Varena Region	- 11 2 14 8
<b>Kaunas</b>	809,0	703,2	Kaunas City Birstonas Municipality Jonava Region Kaisiadorys Region Kaunas Region <b>Kedainiai Region</b> Prienai Region Raseiniai Region	- 1 8 9 23 12 10 12
<b>Klaipeda</b>	520,7	370,0	Klaipeda City Neringa City Palanga City Klaipeda Region Kretinga Region Skuodas Region <b>Silute Region</b>	- 2 1 11 8 9 11
<b>Marijampole</b>	446,7	188,1	Marijampole Municipality <b>Kalvarija</b>	6 4 4

			Municipality Kazlu Ruda Municipality Sakiai Region Vilkaviskis Region	14 12
<b>Panevezys</b>	788,1	301,8	Panevezys City Panevezys Region Birzai Region Kupiskis Region Pasvalys Region Rokiskis Region	- 11 8 6 11 9
<b>Siauliai</b>	858,9	370,7	Siauliai City Siauliai Region Akmene Region Joniskis Region Kelme Region <b>Pakruojis Region</b> Radviliskis Region	- 10 5 10 11 8 14
<b>Taurage</b>	441,1	134,5	Taurage Region Jurbarkas Region Pagegai Municipality Silale Region	8 11 4 13
<b>Telsiai</b>	430,3	180,6	Telsiai Region Mazeikiai Region Plunge Region Rietavas Municipality	11 9 11 5
<b>Utena</b>	720,6	186,1	Utena Region Anyksciai Region <b>Ignalina Region</b> Moletai Region Zarasai Region Visaginas City	10 10 12 11 10 -
<b>Vilnius</b>	973,0	850,7	Vilnius City Elektrenai Municipality Salcininkai Region Sirvintos Region Svencionys Region Ukmerge Region Vilnius Region <b>Trakai Region</b>	21 8 13 8 13 12 23 8

Source: Lithuanian central internet gates, [www.lietuva.lt](http://www.lietuva.lt);

Remark: those municipalities that declared their application of the "single window" principle are marked in blue.

The decree of the Government does not differentiate the clients of public administration institutions. In practice, however, depending on the scope and type of the services provided by institutions, the "single window" principle is applied for companies, citizens, and both, while in territorial terms it depends on the territorial jurisdiction of the institution concerned.

In parallel, as affected by technological developments, while deliberating on rationalisation of public administration, the concept of e-government as a "single window" has been introduced in "*Strategic plan on information society development in Lithuania*".<sup>25</sup>

Both programmes of the Governments for the years 2000-2004 and 2001-2004 (*there was a change of Government*) envisaged the implementation of the "Single window" principle in public administration institutions, what indicates their commitment to proceed with the reform.<sup>26</sup>

#### **IV. The concept of the "single window"<sup>27</sup>**

In the decrees of the Government 681/2000 and 1491/2002 the "single window" service is defined as a special unit, established by decision of the head of respective public administration institution, that functions as a single point of access to information and services provided by that institution.

Public administration institutions have "single window" services that might be multi-service, thematic, and to a limited extent virtual depending on their activities. In latter case, the term of "single window" is also used to describe the type of e-government services, however, meanwhile, the use of IT in public institutions is used only to provide information or in some cases to download the forms to be filled. Therefore, as soon as public institutions will have capacity to fully provide services online, new legal documents dealing with public institutions and services, will have to contain new definition of the "single window" principle that would encompass both usual as well as virtual aspects.

#### **V. Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

Internal orders received from public administration institutions contained the same or very similar functions carried out by "single window" services that were indicated in the decrees of the Government. According to the decree the "single window" service:

- Accepts written requests;
- Provides information on decision-making procedure regarding the issue concerned;
- Decides on the issues according to the delegated competences;
- In case the solution of the problem does not fall under the competences of the service, it identifies the institution that has competence in the area, provides its contact details, and sends the request to that institution;
- Issues necessary documents to be filled and assist in filling them;
- Issues certificates and other official documents as defined by law;
- Provides requested information on the work of institution according to the Law on the Right of access to information from state and municipal institutions.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Decree of the Government on the "*Strategic plan on information society development in Lithuania*", Nr. 984, 10 August 2001;

<sup>26</sup> The decree of the Government on *Adoption of a plan of implementation means for the programme of the Government of Lithuania*, 4 October 2001, Nr. 1196.

<sup>27</sup> 83 questionnaires, corresponding the one provided by the project, have been sent by e-mail to 83 public administration institutions (ministries (13), counties (10), and municipalities (60);

<sup>28</sup> *Law on the Right of access to information from state and municipal institutions*, Nr. 10-236, 2000

## ANNEX II. THE LIST OF MINISTRIES

Name of the Ministry
Ministry of Agriculture
Ministry of Culture
Ministry of Defence
Ministry of Economy
Ministry of Environment
Ministry of Finance
Ministry of Foreign Affairs
Ministry of Healthcare
Ministry of Interior
Ministry of Justice
Ministry of Science and Education
Ministry of Social affairs and Labour
Ministry of Transport

**Remark:** those ministries that declared their application of the "single window" principle are marked in blue.

**Etude sur les « Maisons de Services Publics**  
(Services d'intérêt général polyvalents de proximité)  
**en Europe hors la France »**

**Questionnaire à renseigner**  
par les experts des différents pays européens  
entrants dans le champ de l'étude

**Le contexte national**

**I – Le contexte politique et institutionnel national :** *configuration nationale de la répartition des compétences entre les administrations centrales, leurs niveaux déconcentrés, les collectivités territoriales et les formes de coopération inter-collectivités.*

*(Formulez votre réponse en 20 à 25 lignes)*

**En Pologne, il y a 16 voïvodies, 315 poviats et 2 489 communes. La réforme de 1998 a eu pour but de décentraliser le système administratif en Pologne. Aujourd’hui l’administration et les collectivités locales ont plus de compétences qu’avant 1998.**

**L’administration locale a ses propres tâches : obligatoires et facultatives ainsi que des tâches données par l’administration centrale.**

**Il faut dire que l’administration locale est bien autonome.**

**II - Cadres juridiques des maisons de services publics (MSP) : énoncé des textes fondateurs ou des pratiques nationales et locales**

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

**L’article 12 de la Constitution polonaise donne le droit aux Polonais de créer des associations diverses. La loi sur les associations de 1989, la loi sur les fondations du 06/04/1989, les Comités sociaux – la loi du 15/03/1933 ; la loi sur les syndicats du 08/10/1982 ; les Chambres économiques, la loi du**

**30/05/1989 ; la Chambre des Médecins – la loi du 17/05/1989, la loi sur les relations de l'Etat avec l'Eglise.**

**Le projet de loi sur les organisations non-gouvernementales du 07/06/2001 donne le cadre juridique pour toute sorte d'organisation, c'est-à-dire : les fondations, les associations, les associations religieuses, les organisations d'utilité publique. L'article 2 précise ce qu'est une organisation non-gouvernementale. La loi parle également des formes et des principes de la coopération entre les organisations non-gouvernementales, les autorités locales et l'administration publique. Les articles 6 à 12 donnent des prérogatives et des obligations concernant la coopération, l'activité, les forme de partage de frais, etc. La coopération entre l'administration et les organisations non-gouvernementales est basée sur l'aide réciproque, l'autonomie, le partenariat, l'efficacité, la concurrence. L'article 12 et l'article 13 informe sur les formes de l'activité des organisations non-gouvernementales et celles de l'utilité publique, précise des questions liées au statut, etc.**

### **III- Contexte historique national de la construction des MSP :**

∅ Objectifs recherchés par la mise en place d'une MSP : *Enjeux économiques et sociaux, stratégie industrielle éventuelle, dimension « aménagement du territoire »*

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

**La mise en place des organisations non-gouvernementales avait un but très important : le déchargeement de l'administration ainsi que l'aide à la population, donner la possibilité d'agir et d'essayer de modifier la réalité.**

Cibles différencierées : *l'entreprise, le citoyen ou le territoire, pourquoi ?*

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

## Les champs de l'activité des ONG

<b>Art, culture, tradition</b>	<b>11.0%</b>
<b>Sport, récréation, tourisme</b>	<b>5.7%</b>
<b>Développement local et régional</b>	<b>4.4%</b>
<b>Ecologie</b>	<b>3.5%</b>
<b>Droits de l'homme</b>	<b>2.6%</b>
<b>Sciences, technologie</b>	<b>2.5%</b>
<b>Coopération internationale et intégration européenne</b>	<b>2.3%</b>
<b>Problèmes de l'agriculture</b>	<b>2.1%</b>
<b>Hobbies</b>	<b>1.6%</b>
<b>Protection des intérêts des groupes différents</b>	<b>1.5%</b>
<b>Religion</b>	<b>1.4%</b>
<b>Economie, finances, marché du travail</b>	<b>1.3%</b>
<b>Etat, droit, politique</b>	<b>0.9%</b>
<b>Communication, transport</b>	<b>0.8%</b>
<b>Construction des bâtiments</b>	<b>0.7%</b>
<b>Médias, information</b>	<b>0.6%</b>

<b>Sécurité publique</b>	<b>0.3%</b>
<b>Autres</b>	<b>4.7%</b>

## RUBRIQUES A RENSEIGNER

### **1°) Dénomination et typologie des MSP rencontrées : polyvalentes, thématiques, virtuelles ou transfrontalières**

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

**En ce qui concerne les organisations non gouvernementales, elles sont seulement de type thématique.**

### **2°) Composition et forme juridique des MSP : entités publiques et privées, composant et/ou participant aux MSP**

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

Les organisations non-gouvernementales en Pologne possèdent leurs statuts, le directoire. 77% des organisations non-gouvernementales sont financées par l'argent public provenant de l'administration locale ou centrale, 72% des organisations considèrent comme importants les dons des personnes physiques ou des entreprises.

### **3°) Compétences exercées et prestations délivrées par les MSP**

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

**L'organisation des conférences, des cursus thématiques, des séminaires. Coopération des organisations en vue d'atteindre des objectifs déterminés. Une organisation sur cinq participe à la coopération internationale. Elles ont dans leurs activités, celle liée à l'édition de livres, de brochures, etc. Une organisation sur 6 offre l'aide technique. Les organisations peuvent faire des études sur le champ de son activité. Seulement 5% des organisations assure l'aide financière aux personnes individuelles.**

### **4°) Organisation et fonctionnement des MSP**

#### **Ø Le personnel :**

*α situation juridique* (recrutement, qualification...),

*(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)*

Dans la plupart des organisations, le nombre de personnes rémunérés est vraiment petit (de 1 à 5 personnes). D'habitude, ce sont des comptables ou des personnes qui s'occupent de l'activité économique de l'organisation. Les données montrent cette situation : 150-200 personnes en Pologne sont embauchées dans les organisations non-gouvernementales, ce qui fait de 1% à 1.4% du nombre total des personnes travaillant en Pologne.

α régime juridique (conditions de travail, horaires, rémunérations...)

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Selon la loi du travail – 42 heures de travail par semaine ce qui donne 8h15 par jour

∅ **Les moyens mis à disposition** (*locaux, biens immobiliers, infrastructures et logistique*)

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Les résolutions sont différentes selon les régions, les organisations. Souvent, ce sont les administrations locales qui offrent les locaux et les moyens pour débuter son activité.

∅ **L'utilisation et la valorisation des Technologies de l'Information et de la Communication**

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**Les unités publiques de la radiodiffusion et la télévision donnent la possibilité d'informer la population à propos des activités menées.**

#### **5°) Financement des MSP**

∅ **Financement public et/ou privé** (*répartition*)

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**77% des organisations non-gouvernementales sont financées par l'argent public provenant de l'administration locale ou centrale, 72% des organisations considèrent comme importants les dons des personnes physiques ou des entreprises. Les cotisations des membres entrent en jeu également. Le financement est assuré aussi grâce aux ventes des services statutaires 19%, activité économique 14%, revenus sur le capital 17%.**

∅ **Optimisation financière et économie budgétaire**

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

Pas d'informations.

#### **6°) Principes d'implantation des MSP**

∅ **Critères : critères juridiques et techniques, critères politiques**

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**Selon la demande sociale – ainsi donc les questions sociales sont décisives pour la création des ONG.**

Ø **Zonage** : zones urbaines, zones rurales

(Formulez la réponse la plus complète, la plus argumentée et la plus référencée possible)

**90% des organisations non-gouvernementales sont situées au sein des villes.**

Ø **Si possible** : nombre de MSP, adresses postales, carte légendée

(Les données pratiques ainsi que les données cartographiques peuvent être jointes en annexe du présent document)

**45 000 ONG (fondations, associations, organisations d'utilité publique) sont enregistrées en Pologne.**

**Pourcentage des organisations dans les voïvodies et le nombre des organisations sur 1 000 habitants**

Voïvodies
Basse-Silésie – 6.8% et 9.7
Couïavie-Poméranie – 5% et 10.2
Lublin – 4.8% et 9.1
Lubusz – 2.2% et 9.1
Lodz – 6% et 9.6
Petite Pologne – 7.9% et 10.3
Marzovie – 20.1% et 16.8
Opole – 2.0% et 8.3
Basses Carpates – 4.3% et 8.6

Podlasie – 2.7% et 9.3
Poméranie – 6.7% et 12.9
Silésie – 13% et 11.4
Sainte Croix – 2% et 6.4
Warmie-Mazurie – 4.4% et 12.8
Grande Pologne – 6.6% et 8.3
Poméranie Occidentale – 5.2% et 12.8
Pologne

## **BILAN ET APPRECIATIONS**

#### **1°) Existe-t-il des éléments d'évaluation de la MSP ?**

## ∅ Statistiques de fréquentation

*(Ces données peuvent être jointes en annexe du présent document sous forme de tableaux)*

Pas d'informations.

∅ **Satisfaction des utilisateurs** (délai de réponse, satisfaction par rapport à la prestation fournie, capacité à faire émerger de nouveaux besoins)

Pas d'informations.

## **2°) Obstacles et problèmes rencontrés**

(Zone d'expression libre)

.....

**Study of "One Stop Shops for Public Services**  
(Bureaux providing multiple local services of general interest)  
**in Europe outside France"**

**Questionnaire for investigation**  
by the experts in the various European countries  
covered by the study

**The national context**

**I – The national political and institutional context :** *national system of division of tasks between central administrations, their 'field' or deconcentrated offices, regional and local government authorities and institutional forms of cooperation between local authorities.*

The public administration system in the Slovak Republic is in details described in introducing material. Currently it is in move, transferring many responsibilities from state administration to self-government. Its final picture is not defined, yet.

The state administration is realised via branch ministries, regional and district offices of the state administration, and specific local branches of specialised state administration (tax offices, labour offices, etc.)

Self-administration system has two levels – regional self-governments and municipal self-governments. One important weakness of the current system is too small size both of self-governing regions (not large enough to be accepted as NUTSII) and large number of small municipalities. From total 2875 municipalities in Slovakia 1966 are with less than 1000 inhabitants. Such situation creates potential for voluntary co-operation of municipalities, not so much developed, yet.

## II – Legal framework governing One Stop Shops : **outline of any fundamental legal texts or equivalent local and national practices**

There is no such specific legislation in Slovakia. General legal environment allows for voluntary associations of any type, and self-governments can freely associate for delivery of their functions (see introducing text). With this the potential for One Stop Shops exists, there are no legal barriers to create them, more legal forms could be used.

### **III- National historical context in which One Stop Shops were set up :**

∅ Objectives sought in the creation of a One Stop Shop : ***For example, economic and social goals, industrial strategy, regional development or regional policy...***

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

The consumer's quality of delivery of public services and his/her indirect costs, connected with separation of public administration agendas between offices and in different places are not "hot enough" issue in Slovakia today – the processes of public administration reform are still in early stage of development.

There are some initiatives connected with public-private mix of activities, especially in the area of regional development. In this area institutions relatively close to One Stop Shop, concept could be found:

- Regional Development Agencies

These Agencies are private law bodies, created mainly by private sector, but supported also from regional offices of state administration. Their task is to support regional development in all its dimensions, with main focus on business environment.

∅ Differentiated audiences/clients : ***for companies, citizens, territory? why ?***

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

**Regional Development Agencies serve manly to private companies, to some extend support territorial development.**

Concerning citizen the only public activity worth to mention are “First Contact Offices” functioning in two offices of local state administration (Banska Bystrica, Kosice) – a point where citizen come and get first information concerning their issue, and in some cases they do not need to continue to respective branch office, but will be served at this first contact point.

## TOPICS TO INVESTIGATE

### **1°) Names and types of One Stop Shop : multiservice, thematic, virtual or cross-border**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Except of described Regional Development Agencies there are some thematic bodies that might be mentioned, but relatively far from One Stop Shops concept. Such bodies have legal form of non-profit private association, and serve to specific purpose (associations Health City, S.O.S. associations). Such private non-profit associations may obtain grants from central or local level.

### **2°) Composition and legal format of the One Stop Shops : public and private-sector bodies composing or participating in the One Stop Shop**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

No additional info, except of previous informations can be provided.

### **3°) Tasks carried out or services delivered by the One Stop Shops**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

No additional info, except of previous informations can be provided.

### **4°) Organisation and management of One Stop Shops**

#### **Ø Personnel :**

*α legal position (recruitment, qualifications...),*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

*\_ legal position (working condition, hours worked, remuneration...)*

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

#### **Ø Resources provided (offices, furniture, infrastructure, logistics)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

#### **Ø Use and development of Information and Communication Technologies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Because there is no specific One Stop Shops form in Slovakia, such concrete info cannot be provided.

### **5°) Financing of One Stop Shops**

#### **Ø Public and/or private finance (how distributed)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

We do not think that pure public (publicly owned and publicly financed) One Stop Shops will be created in Slovakia in near future. We feel that the finance of such organisations will be mix of private and public funds, with the proportion adequate to defined goals and targets.

**Ø Financial optimisation and/or budgetary economies**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Because there is no specific One Stop Shops form in Slovakia, such concrete info cannot be provided.

**6º) Principles governing the siting of One Stop Shops**

**Ø Criteria : legal or technical criteria, political criteria**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Because we do not think that One Stop Shops in near future will be organised as state administration activity, we feel that technical criteria will be dominant in this respect.

**Ø Zones : urban zones, rural zones**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

We feel that both types of zones will be served by future One Stop Shops.

**Ø If possible : number of One Stop Shops, postal addresses, map with key**

*(The data as well as any maps could be added as an appendix to this document)*

Because there is no specific One Stop Shops form in Slovakia, such concrete info cannot be provided.

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1°) Are there any evaluations of the One Stop Shops ?**

#### **Statistics on use by clients**

*(These data could be added as an appendix to this document, in the form of tables)*

Because there is no specific One Stop Shops form in Slovakia, such concrete info cannot be provided.

#### **Satisfaction of users (waiting times, satisfaction with the service provided, capacity to cater for new and emerging needs)**

*(Please give the most complete analytical answer possible with the relevant references)*

Because there is no specific One Stop Shops form in Slovakia, such concrete info cannot be provided. Satisfaction of users is not investigated in regular way in any area of public administration activities in Slovakia today.

### **2°) Obstacles and problems encountered**

*(As much space as you like)*

At this moment info cannot be provided.

Study of »One Stop Shops for Public Services«

**Questionnaire - SLOVENIA**

**THE NATIONAL CONTEXT**

**I – THE NATIONAL POLITICAL AND INSTITUTIONAL CONTEXT**

Republic of Slovenia as an independent state was only founded in 1991. Its capital is Ljubljana. Slovenia has a surface area of not more than 20.273 km<sup>2</sup> and 2.000.000 inhabitants.

Slovenia is a parliamentary republic. Regions are not formally defined. There are 192 local communities – municipalities – in Slovenia. During the former system, when Slovenia was one of the republics of SFR Yugoslavia, there were only 60 municipalities. The previous municipalities had greater competencies as the existing ones. Their seats were the centres of smaller regional units. The actual siting of offices, organisations, public services etc. still reflects the former organisational network. In the existing administrative system the territories of former municipalities became the administrative units of state's administration.

A reform of public administration is in course in Slovenia just now. To our knowledge One Stop Shops for Public Services haven't been explicitly mentioned in the debate, although the ideas of more citizens-friendly public services are put forward frequently.

We ascertain that two types of One Stop Shops exist in Slovenia at the moment:

*A. Centres of Social Work and*

*B. Local Work Offices of the Employment Agency of the Republic of Slovenia.*

In further analysis they'll be dealt with separately.

**A. - CENTRES OF SOCIAL WORK**

**II – Legal framework governing Centres of Social Work**

In its Constitution Slovenia proclaimed itself as the state "governed by the rule of law and a social state" (Art. 2). This statement represents the most general fundament for the entire field of social protection. The Constitution further contains some more specific articles concerning social security (Art. 50), rights of disabled persons (Art. 52) and the protection of family, motherhood, fatherhood and children (Arts 53-56).

The most important act governing the legal status, competencies and activities of Centres of Social Work (CSW) is the Social Assistance Act<sup>35</sup> (Official Journal: 54/92, 13/93, 41/99, 26/01). Other two laws/ acts/ statutes giving public mandate to CSW are the Family Insurance and Family Benefits Act (Off. J. 97/01), and the Marriage and Family Relations Act (Off. J. 15/76, 1/98, 14/89-consolidated

---

<sup>35</sup> In some texts the title of this Act is translated as 'Law on Social Care'

text, 64/01)<sup>36</sup>. Further legal basis for the activities of CSW are the Public Protection of Mentally and Physically Disabled Persons Act (Off. J. 41/83), the Act on Guidance of Children with Special Needs (Off. J. 54/00), Employment and Unemployment Insurance Act (Off. J. 5/91, 12/92, 71/93, 38/94, 69/98) etc. – altogether 48 of them. The tasks of CSW are also mentioned in regulations such as Regulation on Standards and Norms in Social Assistance (Off. J. 52/95), Regulation on Concessions in the Field of Social Assistance (Off. J. 72/97), Regulation on Expert and Administrative Control in the Field of Social Assistance (Off. J. 105/00), Regulation on Education and Training of Professional Workers in the Field of Social Assistance 57/94) and some others.

Organisation of the home help is within the competencies of municipalities. They have regulated it with their autonomous acts. Many of them has placed/ confided home help in the hands of CSW.

National Assembly has passed National Programme of Social Assistance until the Year 2005 (Off. J. 31/00) that among other topics gives the directions for future activities of CSW.

### **III. NATIONAL HISTORICAL CONTEXT IN WHICH CENTRES OF SOCIAL WORK WERE SET UP**

#### **→ Objectives sought in the creation of Centres of Social Work**

Centres of Social Work in Slovenia were created in the former state already. Although socialist society was meant to have done with social problems along with social differences, the former system acknowledged that social difficulties could arise from events, which affect people regardless of the socio-political order. Illness, death, disability, family problems and similar can happen anywhere. People who find themselves in such situations need to be helped, not only by financial benefits but also with professional social work. The development of social work was also strongly influenced by the process of industrialisation and mass migrations from the country to towns and the employment of women.

Private and similar institutions, especially the church, weren't allowed to carry out any activities in the field of social assistance. The Red Cross, trade unions and some associations like Friends of Youth were active, but they haven't professional knowledge to help people resolve their social and personal problems.

Federal authorities considered that municipal public administrations are not able to deal effectively with social problems in their territory. So the first two CSW in Slovenia were founded in 1961 in Celje and Maribor, two industrial towns.<sup>37</sup>

It is worth to mention that a typical feature of former SFR Yugoslavia was the self-governmental socialism. Formally the state had less influence and competencies in the field of social security and social assistance as in other socialist countries. The creation of CSW in Slovenia was the result of the need to provide expert/ professional help to people in distress. Regarding the former political system CSW as public – not state's - institutions were the logical solution.

At the moment of Slovenian independence CSW were founded in the majority of former 60 municipalities already. Their role and status were regulated by the former Social Care Act (Zakon o socialnem skrbstvu, Off. J. 33/79, 1/89, 8/90)

After the attainment of independence the Social Assistance Act was passed. It introduced a welfare mix, consisting of public institutions, charity institutions, self-help organisations and organisations of the handicapped as well as private providers. CSW as public institutions still carry out most of the work in the field of social assistance for practically all groups of population and all sorts of social problems within the area. There are 62 Centres of Social Work in Slovenia.

<sup>36</sup> Title translated in English also as ‘Law on Conjugal Union and Family Relations’

<sup>37</sup> Janja Petrman: Ob 40. obletnici ustanovitve prvega centra za socialno pomoč, Kaljenje, sept. 2001, p. 6

→ **Differentiated audiences/ clients**

According to Social Assistance Act the services of social assistance are to be granted to individuals, families and groups of people (Art. 3). Groups are for instance homeless people, Roma people. Individuals, families and groups who have social difficulties represent the majority of the clients of the CSW. CSW also carry out different programmes or projects of preventive nature on behalf of local communities. Sometimes - but not very often – CSW organise psychosocial programs, communication training etc. for the employees of certain companies.

## TOPICS TO INVESTIGATE

### **1.) Names and types of One Stop Shop**

The CSW in Slovenia are multiservice one stop shops in the field of social assistance. They carry out public mandates, provide social services and distribute social benefits according to the legal rules. Beside that the majority of them organise and carry out different project and programmes important for the users and local communities.

All the 62 Centres of Social Work in Slovenia are the members of the Association of Social Work Centres of Slovenia. It was founded at the end of 1996, based on Art. 52 of the Law on Institutions (Off. J. 12/91, 8/96) by a decision of the Assembly of the Associations of Social Work Centres of Slovenia. The complete list of centres with addresses and some other data can be found on the web site:

[www.gov.si/csd](http://www.gov.si/csd)

Some information is available in English.

The address of the Association is: *Skupnost CSD, Samova 9, 1000 Ljubljana*

e-mail: *skupnostcsd.korvadarja@siol.net*

Association of CSW publishes a newspaper 'Kaljenje'.

### **2.) Composition and legal format of the Centres of Social Work**

**Centres of Social Work as well as other public social institutions are managed by councils. The members of the councils are the representatives of the founder (the state, represented by the Ministry of Work, Family and Social Affairs and local communities) and of the employees. The director leads expert/ professional activities and the management of the Centre. The director is appointed by the council of the Centre, with the consent of the minister in charge of social affairs after the previous opinion of the organ of local community. (Arts. 55 and 56/4 of the Social Assistance Act)**

### **3.) Tasks carried out or services delivered by the Centres of Social Work**

Tasks of the centres of Social Work are multiple. Social Assistance Act defines the most important ones. The tasks of CSW are of three kinds:

- **public mandate:** It consists of taking legally binding decisions concerning questions/problems/ topic confided/ delegated to CSW by the Social Assistance Act, the Family Insurance and Family Benefits Act and the Marriage and Family Relations Act. (The example could be a case of an abused child that the CSW takes away from his/ hers family.) Distribution/ accordance of social benefits is also classified as public mandate. The benefits are intended for those individuals who (due to circumstances beyond their control) are unable to provide for their material safety.

- **expert services** that are delegated to CSW by 48 different laws/ acts/ statutes. The example of such services is: giving an expert opinion, protecting the client's interests in certain legal procedures.
- **services upon demand** of clients and other commissioners

According to Social Assistance Act social services include:

- First social aid;
- Personal assistance;
- Assistance to family;
- Institutional care;
- Guidance and care and employment under special conditions;
- Assistance to employees (Art. 11, Social Assistance Act).

The Centres of Social Work carry out mainly the services enumerated in the first three alineas above. For the other three groups of services CSW ordinarily act as a link, as a kind of case managers. They help the users to get the institutional care, employment under special conditions etc.

The Association of Centres of Social Work describes the tasks of the Centres as follows:

"Based on a claim filed with the Centres either in person, or with the Centres help, financial aid may be provided. Depending on circumstances, this can be given either in the form of financial support as the lone financial income, financial supplements or a one-time financial payment to assist with temporary financial difficulties.

In order to prevent and ease distress, financial assistance is often not enough. The staff of Centres for Social Work are authorised and qualified to provide other forms of help or services. Anyone who comes to the Centre is entitled to receive basic social aid. The Centres can help in recognising forms of social distress. Together with the Centre's staff your situation will be evaluated and possible solutions determined; the Centre can also introduce you to other programmes and bodies that can offer assistance.

Our special care is aimed at individuals – their progress, development, the maintenance or improvement of their social opportunities. Individual help is aimed at those people who either do not have capacity or are unable to find a way out by themselves, but who are ready to cooperate with the Centre when seeking solution. The Centre also offers help to those individuals who find themselves in distress as a consequence of various personal or family circumstances or conditions and therefore need (with the Centre's assistance) to look for assistance on a wider scale. Those suffering from mental deficiencies, mental diseases and other such problems and are permanently or temporarily incapable of leading an autonomous life, can be offered support and guidance.

Counselling and help in improving relations among family members, help in caring for children, professional counselling or practical guidance for everyday family life are the forms of assistance that can be offered for families and their homes. Thanks to various forms of counselling: prenuptial, partner, family and even pre-divorce, the Centre can help family members and families when distress and problems from inter-relation disorder become too great.

Helping the family at home is a social care service, which helps people, despite their problems, to remain in their home environment. Anyone over 65 years of age is entitled to such assistance - this assistance is also available to people under 65 who are disadvantaged by disability or ill health, as well as handicapped persons with a special status according to the Law on Social Care for Mentally and Physically Handicapped, Category I occupational invalids. With the Centre's help these people can avoid being transferred to an appropriate institution, along with families with chronically ill children and children with deficiencies in their physical or mental development. Both professionals and carers perform assistance with body hygiene, housekeeping, and help in maintaining social contacts.

Apart from performing duties according to the Law on Social Care Social Work Centres are also authorised to implement individual provisions of other laws.

One of the most important laws that the Centre helps to implement is the "Law on Family Income"<sup>38</sup>. At the Centres you are entitled to claim maternity allowance, parental bonus, subvention for the layette, as well as child and nursing allowance.

The "Law on Conjugal Union and Family Relations" explicitly defines measures regarding the protection of children, their rights and benefits according to which the Centres are obliged to implement. The law stipulates conditions for adoptions, fosterage and other responsibilities of the Centres in this concern.

The care for moderately, severely and very severely physically handicapped persons, unable of reaching a level of capability for living and working autonomously, is defined by the "Law on Social Care of Mentally and Physically Disabled Persons".

A series of procedures, dealing with personal status and family relations is also part of the tasks of Social Work Centres. The "Law on Extrajudicial Proceeding" provides the Centres with responsibilities regarding the deprivation or acquisition of contractual capacity, parental rights, limitations of the rights of parents regarding the management of a child's funds, . . .

In the field of penal legislation the Centres deal with minors and those of age in penal institutions and educational establishments. Responsible to carry out measures within the competence of social care, they help in situations after release, offer help to victims of criminal acts . . .

. . . one could continue listing laws and regulations aimed at easing distress and problems. To better help individuals and families, Social Services link up with them and for them - with various specialists, institutions and individuals: play-schools and nurseries, schools, health institutions, municipalities, job Centres, old people's homes, the Red cross, Caritas, police, companies, societies, volunteers, . . .

Along with all the above mentioned tasks the Social Work Centres have developed a number of activities and programmes which round-up their basic tasks: preventative programmes for children and adolescents, help at home, self-help groups . . .<sup>39</sup>

#### **4.) Organisation and management of Centres of Social Work**

##### **→ Personnel**

The personnel of the CSW are so called expert employees/workers, expert co-workers, and other employees. They are recruited on the basis of the public announcement for job-vacancies. Their labour relation is in majority of cases concluded for an indefinite period. It means that their employment is relatively safe.

Social Assistance Act quotes as expert employees those who carry out activities in the field of social assistance as social workers and other experts like psychologists, pedagogues, lawyers, sociologists, and administrative officials. They all have to complete their probation and pass the professional examination for work in the field of social assistance. Professional workers in public social assistance institutions are obliged to permanent education and training. They are bound both by law and a code of ethical principles.

More than a half of the expert employees are social workers with a university degree.

The number of regularly employed (full time for undefined period) persons is about 900-1000.

Besides regularly employed personnel CSW engage experts and others for a definite time to perform/carry out programs and projects for local communities and other commissioners. The unemployed

---

<sup>38</sup> Now supplemented by the Parental Insurance and Family Benefits Act

<sup>39</sup> [www.gov.si/csd](http://www.gov.si/csd)

persons on public relief work are often the members of teams working on social projects too. The number of this kind of personnel is about 600.<sup>40</sup>

The number of the employees at different Centres depends mainly of the number of the population covered by the activities of the Centre. The list of the Centres of Social Work in Slovenia with the exact number of employees for each Centre is to be found on the Association of Social Work Centres website<sup>41</sup>.

Labour law contains no special regulations for the CSW's personnel. Two collective agreements are concluded on the national level: one for profit and the other for the non-profit sector. The employees of the CSW fill in the scope of the latter. Beside that there is a special collective agreement for those employed in health and social services.

Legally determined working time in Slovenia is 40 hours a week. The employees at the CSW normally work five days in a week, from Monday to Friday. Some of them have to work at different times, especially if their clients are the groups of persons who need their help outside the normal working hours.

The remuneration is regulated by the law and by collective agreements. The salaries of the employees of CSW are within the limits for public officials with the same educational degree.

Working in a CSW is rather stressful. It is difficult to be continually confronted with clients in distress and to seek the proper way to help them to find solutions to their problems. At many CSW supervision groups are organised to prevent the burnt-out of the personnel.

#### → **Resources provided**

**The owner or the formal tenant of the Centres' offices is the state. Offices, furniture etc. can be considered as normal for the public institutions. Some of Centres – especially those who cover larger areas - are equipped by cars.**

#### → **Use and development of Information and Communication Technologies**

All the Centres are equipped with computers. Every employee who needs it has a computer or at least a monitor to his/ hers disposal. There is an information and communication network among all the Centres of Social Work. They are also connected with social and other institutions and organisations with whom they cooperate and with the Ministry of Work, Family and Social Affairs.

The protection of personal data of clients is regulated partly by the Social Assistance Act and in general by the Protection of Personal Data Act.

### **5.) Financing of Centres of Social Work**

#### → **Public and private finance**

The most important financial source of the CSWs is the state budget. The state finances them on the basis of the number of inhabitants on the territory covered by each Centre. Regular activities that amount to about 60% of all the tasks that the Centres perform is financed from the state budget –

---

<sup>40</sup> Interview with the secretary of the Association of CSW, Ms. Darja Korda

<sup>41</sup> The Slovenian word for employee is “zaposleni”

some 85%, and by local communities - some 15%. The additional activities - 40% of the tasks are financed by different commissioners.<sup>42</sup>

Parental benefits that are accorded by the CSW are financed by the contributions for parental insurance. The Act on Contribution for Social Security (Off. J. 5/96, 34/96, 3/98, 81/2000) regulates in general the calculation of contributions in the entire field of social security. Other sources – donations - and the like are not very important

Home help is paid by the clients, but if they can't afford it the costs are partly or entirely covered by local community.

#### → **Financial optimisation and budgetary economies**

Centres of Social Work are bound to manage carefully the financial means given to their disposal. Court of Auditors controls the financial management of all institutions using the state budget.

### **6.) Principles governing the siting of Centres of Social Work**

#### → **Criteria**

As was already mentioned the criteria of siting were historical, legal and geographical. Centres were created in the centres of former large local communities - municipalities. These were larger or smaller towns or bigger villages, which had developed into local centres in course of history.

#### → **Zones**

CSW are situated in urban and rural zones. They form the network covering the entire territory of the Republic of Slovenia.

Postal addresses, e-mails and some other data<sup>43</sup> can be found on the website: [www.gov.si/csd](http://www.gov.si/csd)

---

<sup>42</sup> Interview with the secretary of Association of CSW

<sup>43</sup> Translation of some Slovenian words and abbreviations:

- uradne ure: hours reserved for work with clients
- pon. – Monday
- sreda – Wednesday
- petek – Friday
- zaposleni – employees (If there are two numbers the second stands for the employees with limited time work contract)
- št. preb. – number of inhabitants
- površ. – surface area
- projekti – projects (It is not possible to translate all. Just some more frequent words: pomoč= help, Samopomoč=selfhelp, mladina= youth, stari=elderly, delavnica=workshop, prostovoljec=volunteer, odvisnik=drug addict)

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1. Are there any evaluations?**

#### → **Statistics on use by clients**

Some statistics exist but they aren't coordinated.

Social Protection Institute of the Republic of Slovenia assembles statistical data on social assistance services. Its last analysis that was published was made for the last quarter of the year 2001<sup>44</sup>. According to it during this period (October – December 2001) all Slovenian Centres of Social Work have carried out 13.183 different social services and public mandates.

Distribution of different kinds of services was as follows:

Table 1. Number of social assistance services provided by CSD, Oct. – Dec. 2001

SOCIAL ASSISTANCE SERVICES	No.	%
First social aid	7380	55,99
Personal help	1458	11,06
Help to the family	773	5,86
<b>Social services - total</b>	<b>9611</b>	<b>72,92</b>
<hr/>		
PUBLIC MANDATES		
Marriage	301	2,28
Relations between parents and children	1178	9,01
Parental right	93	0,71
Measures to protect children	122	0,93
Adoptions	59	0,45
Fostering	311	2,51
Custody	386	2,93
Working with youth	470	3,57
Assistance to persons with special needs	304	2,31
Other public mandates	278	2,11
Other tasks	38	0,29
<b>Public mandates - total</b>	<b>3596</b>	<b>27,08</b>
<b>Social services and public mandates - total</b>	<b>13.180</b>	<b>100</b>

Table 2. Social services for different clients<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo: Analiza podatkov o izvajanju storitev socialnega varstva na centrih za socialno delo v Sloveniji. Socialna baza podatkov - zadnje četrletje leta 2001, Ljubljana, februar 2002, pp. 2-5

<sup>45</sup> Ibid., p.31.

	Individual		Family/couple		Anonymous		Group		Incomplete data		Total	
	Number	%	number	%	number	%	number	%	number	%	number	%
First social aid	2721	36,9	2379	32,2	681	9,2	21	0,3	1578	21,4	7380	100
Personal help	729	50,0	594	40,7	124	8,5	8	0,5	3	0,2	1458	100
Help to the family	419	54,2	322	41,7	29	3,8	3	0,4			773	100
Marriage	3	1,0	297	-	-	-	-	-	1	0,3	301	100
Relations between parents and children	541	60,4	352	39,3	-	-	-	-	2	0,2	895	100
Adoption	9	15,3	50	84,7	-	-	-	-	-	-	59	100
Fostering	287	86,7	43	13,0	-	-	1	0,3	-	-	331	100
Custody	314	81,3	69	17,9	1	0,3	1	0,3	1	0,3	386	
Working with youth	263	56,0	205	43,6	1	0,2	-	-	1	0,2	470	100
Assistance to persons with special needs	261	71,1	88	28,9	-	-	-	-	-	-	304	100
Other public mandates and other tasks	204	64,6	108	34,2	-	-	2	0,6	2	0,6	316	100
<b>Total</b>	<b>5907</b>	<b>44,8</b>	<b>4813</b>	<b>36,5</b>	<b>836</b>	<b>6,3</b>	<b>36</b>	<b>0,3</b>	<b>1588</b>	<b>12,0</b>	<b>13180</b>	<b>100</b>

The web site of the Social Protection Institute of the Republic of Slovenia is:

[www.gov.si/irssv](http://www.gov.si/irssv)

Its e-mail is:

[irssv@gov.si](mailto:irssv@gov.si)

Two times a year every CSW has to prepare the report on its work concerning public mandates and services, education and training of its employees as well as programs and projects in course.

#### → Satisfaction of users

Any general research concerning the satisfaction of users of social services financed by the state hasn't been made yet. But Centres always evaluate the results of their programs and projects including the satisfaction of users who take part in such programmes.

Complaints are also a kind of evaluation. Association of CSW declares on its web site:

"Despite all efforts, cause for dissatisfaction is possible. In such cases an "Objection to the work of a professional" should be written and addressed to the Social work centre council. The complaint must

be filed within eight days from the day you had contact with the Centre. In your complaint you must clearly state the reasons for your dissatisfaction with the individual's service.

Since the Social Work Centres are authorised to issue benefits, an obligatory part of which is legal council, you have the right to lodge a complaint. Such a complaint has to be filed in writing, and addressed to, Ministrstvo za delo, drul'ino in socialne zadeve, Kotnikova 5, 1000 Ljubljana, within 15 days of the receipt of the benefit. Complaints may also be made orally - a deposition made by the Centre, which issued the benefit.

The Ministry of Labour, Family and Social Affairs performs the professional and administrative control of the Social Work Centres. Such a check can be required by any rightful claimant of the service, his/her statutory representative or its founder.

Every Social work centre has a "Book of appreciation and complaints". You are welcome to write your opinions, suggestions, complains and, yes, appreciation as well. The Centres are always glad to hear of well-merited appreciation."

## **2.) Obstacles and problems encountered**

The CSW strive/ wish to make permanent the programs that have proved to be useful or even indispensable for local communities or special groups of clients. That is difficult because of the financial reasons. Supervision is necessary in all the >Centres and for all the experts. Since the scope / number/ quantity of public relief works diminishes the problems of staffing are to be expected

Nevertheless in 40-years period CSW have made great progress in their expert work. The quality of their services developed. They are capable to find new solutions for new and old problems. Their role in combating poverty and social exclusion, in helping clients to resolve their difficulties, and in improving the quality of life of individuals, families, groups and Slovenian society in general, has proved to be indispensable.

## B. - LOCAL WORK OFFICES OF THE EMPLOYMENT AGENCY<sup>46</sup>

### II. – Legal framework governing Local work offices of the Employment Agency

One of the principles in the Constitution of the Republic of Slovenia is also the principle of a social state (Art.2). That means the state has a duty to take care of different social interests of all its inhabitants. Nowadays, work is one of the most important issue for nearly every individual. The principle of a social state is a general basis for the fundamental social rights guaranteed by the Slovenian Constitution. Among them there is the right to social security (Art. 50), which covers also the protection against and in the case of unemployment. In the field of work article 66 of the Constitution is also important; it states that the state shall be responsible for the creation of opportunities for employment and for work, and shall ensure the protection thereof by statute.

The most important act regulating The Employment Agency and its Local Work Offices is *Employment and Unemployment Insurance Act*<sup>47</sup>.

Activities of the Employment Agency are determined also in other acts regulating related fields of social security, such as *Pension and Disability Insurance Act*<sup>48</sup> (especially in connection with the rights of disabled people regarding their employment), *Health Care and Health Insurance Act*<sup>49</sup> (for example, health insurance of the unemployed), *Guarantee Fund of the Republic of Slovenia Act*<sup>50</sup> (administration support for the guarantee institution dealing with the protection of workers' claims in the case of insolvency of their employer). Tasks and powers of the Employment Agency is also regulated in the following legislation: *Employment and Work of Aliens Act*<sup>51</sup> (work permits for foreigners); *school legislation* (vocational guidance, advice and education), *labour legislation* (employment procedure, dismissals and redundant workers), etc.

The structure, organisation and powers of the Employment Agency and its Local Work Offices are more precisely regulated by the *Statute*<sup>52</sup> adopted by the Administrative Council of the Employment Agency. Activities, tasks, programmes and measures carried out by the Employment Agency and its Local Work Offices are determined by *numerous regulations and rules* (Scholarships Regulation<sup>53</sup>, Student Loans Regulation<sup>54</sup>, Implementation of Active Employment Policy Measures Regulation<sup>55</sup>, Financing and Implementation of Public Work Programmes Regulation<sup>56</sup>, Registration and Announcement of Vacancies Regulation<sup>57</sup>, Obligations of Unemployed Persons and Termination of Unemployment Benefits Regulation<sup>58</sup>, etc.).

---

<sup>46</sup> In some texts names of this institutions are translated differently: instead of Employment Agency there is 'Employment Service of Slovenia', instead of Local Work Offices there is just 'Local Offices'.

<sup>47</sup> Official Journal of the Republic of Slovenia, nos. 5/91, 12/92, 71/93, 38/94, 69/98. In some texts the title of this statute is translated as 'Employment and Insurance Against Unemployment Act'.

<sup>48</sup> O. J., 106/99, 72/00, 124/00.

<sup>49</sup> O. J., 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 6/99, 99/01.

<sup>50</sup> O. J., 25/97, 10/98, 41/99, 53/99.

<sup>51</sup> O. J., 66/00.

<sup>52</sup> O. J., 84/99.

<sup>53</sup> O. J. 48/99, 43/00, 62/01.

<sup>54</sup> O. J., 61/99, 87/99, 78/00.

<sup>55</sup> O. J., 64/01.

<sup>56</sup> O. J., 109/01.

<sup>57</sup> O. J., 50/99.

<sup>58</sup> O. J., 2/99.

### **III. National historical context in which Local Work Offices of the Employment Agency were set up**

#### **→ Objectives sought in the creation of the Employment Agency and its Local Work Offices**

Employment Agency has long tradition in Slovenia. It was set up in the 1930s'. Its primary objective is to enable normal functioning of the labour market; to mediate between demand and supply, between job-seekers and employers, to promote and stimulate new employment, to minimize unemployment and to administrate unemployment insurance by giving unemployed persons different unemployment benefits in order to guarantee them adequate income security during their unemployment.

The change of the political and economic order in Slovenia in the beginning of the 1990s' caused major changes in the labour market, characterised by the raise of unemployment rate. More and more job-seekers had problems in finding a new job; hard-to-employ categories of unemployed have been detected, so as the long-term unemployment as well. On the other side, more and more employers were not satisfied with the services of the Employment Agency, because despite of the high number of unemployed they did not always find appropriate candidates for new jobs easily.

In 1991 new legislation in this area was enacted; major reforms in functioning of the employment agency were started. Their main objective was to increase efficiency of the employment service, from the point of view of the employers as well as the job-seekers. These reforms tried to fulfil economic as well as social goals of the society. Employment Agency tried to »come closer« to its users, to answer to their needs and interests as good as possible, to start to work with them as soon as possible in their professional career, i.e. to become a competent, highly professional service, which acts as a partner to its users, employers and employees/job-seekers.

Internal organisation of the Employment Agency with its numerous Local Work Offices across the country, in urban and rural areas, is a precondition for the above mentioned objectives. The importance of the (quality) information was acknowledged very soon, too. Special information points, Centres for Vocational Guidance and Information were set up within the Employment Agency and its Local Work Offices in certain cities (first in Ljubljana in 1998). Internet service was established, which offers a wide range of different (easily accessible) possibilities to employers and employees/job-seekers. Special programmes were developed for regions with worst unemployment situation. Special programmes were developed for particular (hard-to-employ) categories of unemployed.

#### **→ Differentiated audiences/clients**

**Clients of Local Work Offices of the Employment Agency are individuals, employees who lost their jobs, job-seekers on one side. On the other side there are employers, from the private as well as public sector. Clients of Local Work Offices are also young people, scholars and students (scholarships, vocational guidance, professional career, etc.). Their clients are also foreign workers (work permits). Local Work Offices cooperate with local communities (public work projects, etc.). They cooperate with other public institutions, such as Centres of Social Work, health insurance and pension and invalidity insurance institutions, Guarantee Fund, authorities in the field of education, and also with institutions dealing with economic issues (for example chamber of commerce and industry).**



## *TOPICS TO INVESTIGATE*

### **1.) Names and types of One Stop Shop**

The Local Work Offices of the Employment Agency are (limited) multiservice one stop shop in the field of employment/unemployment. Their functions are orientated into the field of working activity. They carry out public mandates, provide placement services, vocational guidance, scholarships, they implement active employment policy programmes and unemployment insurance, they issue work permits for foreign workers, they perform professional, administrative and technical work on behalf of the Guarantee Fund regarding the protection of the workers' claims in the case of insolvency of their employer.

The Employment Agency has its head office in Ljubljana (the capital of Slovenia), 12 Regional Offices and 58 Local Work Offices. Local offices are located in all administrative units; they cover the whole territory of Slovenia with its services.

Virtual Office of the Employment Agency can be found on the internet web site:  
<http://www.ess.gov.si>

Web site is in Slovene and English. Essential information, important legal texts, presentation of organisation, structure, powers, programmes, etc. (and also links to web sites of related institutions) can be found on this web site. But this is also a true Virtual Office of the Employment Agency. A job-seeker can search for vacancies, she or he can register her/himself, employers can search for appropriate candidates who are registered in the database, etc.

The address of head office of the Employment Agency is:  
Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje  
Glinška ulica 12  
1001 Ljubljana  
Slovenia

E-mail address of the head office is:  
ess@ess.gov.si

The Employment Agency issues a newspaper »Mesečne informacije« (Monthly Information). Annual reports, which are valuable source of information, are published in English, too.

### **2.) Composition and legal format of the Employment Agency and its Local Work Offices**

The Employment Agency is an independent legal entity of the public sector. Regional and Local Work Offices are its internal organisational units and do not have separate legal entity. Internal organisation of the Employment Agency is regulated in detail by its Statute (internal rules)<sup>59</sup>, adopted by the Administrative Council.

The administrative bodies of the Employment Agency are the Administrative Council and the managing director. Administrative Council is composed of 13 members:

- the representatives of employers' organisations,
- the representatives of trade-unions,
- the representatives of the Slovenian government and
- the representatives of the employees of the Employment Agency.

The Director is appointed by the Administrative Council with the consent of the minister in charge (Minister of Work, Family and Social Affairs). Local Work Offices are governed by executive directors.

---

<sup>59</sup> O. J., 84/99.

### **3.) Tasks carried out or services delivered by the Local Work Offices of the Employment Agency**

Local Work Offices perform professional and organisational tasks and conduct basic activities of the Employment Agency in the territory they cover. Local Work Offices provide:

- placement services and vocational guidance,
- vocational guidance and scholarships,
- active employment policy programmes,
- unemployment insurance functions,
- administration support for Guarantee Fund.

That includes, for example, receiving and registering information, providing information to the unemployed people; formulating employment plans together with the unemployed person; implementation of the active employment policy programmes by developing different active employment measures (such as training and education, public works, special measures for disabled people, support for the self-employment, refunding of contributions for social security, shared funding of regional projects, etc.), deciding which active employment policy measure is appropriate for a particular person (special support for hard-to-employ people), counselling, placing and monitoring persons participating in these programmes; cooperating with the employers, counselling and deciding on inclusion of employers in different active employment measures; issuing work permits for foreigners; working with young and adults concerning vocational guidance and scholarships, collecting and processing data on scholars' and students' intentions and intellectual abilities; offering information necessary for planning educational and career paths, individual sessions delivered by vocational counsellors; library of descriptions of professions, sources on training at all levels and possible financial assistance, etc.; administering unemployment insurance, which includes decision-making procedures and paying unemployment benefits and unemployment assistance to unemployed persons; providing support for employees' whose employer has become insolvent, which includes professional, administration and technical work for Guarantee Fund (supplying individuals with basic information on their rights in the case of the insolvency of their employer, reception of their formal claims for payment of the guaranteed pay).

Basic aims of the activity of the Employment Agency, which is carried out through their Local Work Offices, are:

- to increase employment
- to enable individuals' successful vocational development
- to ensure social security to those entitled
- to ensure equal service quality in Slovenia.<sup>60</sup>

### **4.) Organisation and management of the Local Work Offices**

#### **→ Personnel**

Personnel of the Local Work Offices of the Employment Agency comprises of experts of different professions: psychologists, sociologists, social workers, lawyers, economists, etc. They are recruited on the basis of the public announcement of the job-vacancy.

Employees with university or high-school degree who work in the field of employment, unemployment insurance, active employment policy and scholarships have to pass the expert examination. Special concern is given to personnel education and training; professional workers are obliged to permanent education and training.

Their labour relationships are governed by labour legislation. In most cases they are employed for indefinite period. Their normal working hours is 40 hours per week; usually eight hours a day, five

---

<sup>60</sup> These aims are declared by the Employment Agency itself ([www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si)).

days a week, from Monday to Friday. Their salaries are regulated in detail by the law, in the same way as for the other public-sector employees.

→ **Resources provided**

**Local Work Offices and their employees are equipped in a way which is considered normal, average. They have normal working equipment, including computers and other modern information technology.**

→ **Use and development of Information and Communication Technologies**

The Employment Agency has rather developed computerised database. Their day-to-day work depends on it. Local Work Offices are connected to Regional Offices and Head Office of the Employment Agency within the intranet, they have access to internet. Great importance is given to the continuous development of the modern information and communication technologies – special department »Information Technology Centre« is responsible for it.

Virtual Office of the Employment Agency is very successful, too. It offers a lot of (not all) services which are carried out by the Local Work Offices (placement service is the most important and developed one).

**5.) Financing of the Employment Agency and its Local Work Offices**

→ **Public and/or private finance**

The Employment Agency and its Local Work Offices are financed by public sources. The unemployment insurance activity is financed through contributions of employers and employees (obligatory social insurance), but they do not cover all the expenses, so the rest of it is covered by transfers from the state budget. Funding of the Employment Agency is determined on the basis of a contractual relationship with the Ministry of Labour, Family and Social Affairs. In 2001 the amount of 62.847.511.000 SIT<sup>61</sup> for programmes and activities of the Employment Agency and 5.270.597.000 SIT for the operation/administration of it was assigned to the Employment Agency from the national budget. Nearly 4.000.000.000 SIT was spent on salaries and other labour costs for the employees of the Employment Agency throughout its Regional and Local Offices and around 1.000.000.000 SIT on material and non-material costs of the operation of the agency and all of its offices.

→ **Financial optimisation and/or budgetary economies**

In 2001 the Employment Agency had a surplus of budget revenue of around 38.000.000 SIT. In its annual report for the year 2001 the Employment Agency states that it »continued to rationalise its operations and increase its efficiency. It updated its organisation, introduced quality standards for client services, completed the open system of receiving clients, upgraded the internal monitoring system and activity control system as well as the supervision system«.<sup>62</sup> Social transfers and employment programmes represent 66,6% of all its expenditure, national scholarships around 25%.

The Employment Agency with all its Local Offices is submitted to the control of the Court of Auditors, which controls the expenditure of the public finance.

---

<sup>61</sup> 1 SIT (»slovenski tolar« - Slovenian national currency) = 230 EUR (approx.).

<sup>62</sup> Annual report 2001 (<http://www.ess.gov.si>).

## **6.) Principles governing the siting of the Local Work Offices of the Employment Agency**

### **→ Criteria**

**Similar to the Centres of Social Work also the organisation and territorial distribution of Local Work Offices of the Employment Agency are the result of the historical, legal and geographical circumstances. Local Work Offices are mainly situated in the centres of former large local communities.**

### **→ Zones**

Local Work Offices can be found in urban as well as rural zones. As already mentioned above, they cover the entire territory of Slovenia.

There are 58 Local Work Offices around Slovenia, 12 regional offices and the head office of the Employment Agency in Ljubljana. Detailed information about local and regional offices with e-mail addresses on the web site <http://www.ess.gov.si>

## OUTCOMES AND EVALUATION

### **1.) Are there any evaluations?**

#### **→ Statistics on use of client**

Each year the Employment Agency prepares an annual report, which is published also in English and can be found on the above mentioned web site. There is also special department of the Agency, which is responsible for the analysis (its own library and documentation facilities). The Employment Agency introduced recently the quality standards for client services and the open system of receiving clients, but it is too early to evaluate this project.

There are rather precise statistics on the number of clients within different programmes and activities of the Agency, efficiency of particular programmes and activities, etc.; all of it can be reached on the above mentioned web site. The main activity of the Local Work Offices is placement service (informing, job counselling and referral to job-vacancies). In 2001 around 50.000 unemployed people found new employment through the mediation of the Agency, the Agency referred around 94.000 people to job vacancies, around 6.000 people were employed through public works programmes. Vocational counsellors conducted around 13.500 individual sessions with adults and 9.500 individual sessions with young people concerning educational and vocational guidance and career counselling. Around 24.000 unemployed people were introduced to different educational and training programmes, etc. In 2001 active employment policy programmes were attended by around 60.000 people, of whom 52.000 unemployed.

#### **→ Satisfaction of users**

**To our knowledge, there is no general research on the satisfaction of users of the Employment Agency and its local Work Offices.**

#### **→ Obstacles and problems encountered**

The Employment Agency is rather well-functioning public service in Slovenia. It provides a wide range of different services connected with work and employment/unemployment. An individual can get a very broad variety of services concerning her/his working activity at the same place. But the problem which might be detected is the following: an unemployed person has to arrange a lot of issues, not just those connected with her/his employment and professional development – they have to arrange health insurance at different institution located somewhere else, social assistance is granted by the Centres of Social Work at different address, the same is with voluntary pension insurance, social assistance concerning housing problems, etc. Co-operation between different institution is sometimes better, sometimes worse. In addition, when applying for different unemployment insurance benefits or other rights, benefits, services at the Local Work Offices a person has to enclose different documents, which can only be attainable at some other public institution. Slovenian government presented a special project on facilitating the access to public administration and public services, increasing their efficiency, making these institutions more public-friendly and more close to the people when realising their rights and interests, including their social interests and within it their interest connected with the working activity (employment – unemployment). The project includes also the development of so called »e-administration« (virtual access to all services).

It would be useful to try to link even closer together all different institution functioning in this area. Also, a complete research on satisfaction of users of the services of the Local Work Offices, which is missing, would be very useful. On the basis of its results proposals for even more effective functioning of the Employment Agency through its Local Work Offices on behalf of its users could be developed.