European Commission

SKEDA INFORMATTIVA TEMATIKA

TAS-SEMESTRU EWROPEW

IL-KWALITÀ TAL-AMMINISTRAZZJONI PUBBLIKA

1. INTRODUZZJONI

L-amministrazzjoni pubblika tirrifletti s-sisien istituzzjonali ta' kif jitmexxew il-pajjiżi[1]. L-amministrazzjoni pubblika tindirizza l-ħtiġijiet tas-soċjetà u l-funzjonijiet ibbażati fuq l-istrutturi organizzattivi, il-proċessi, ir-rwoli, ir-relazzjonijiet, il-politiki u l-programmi. Hija ssawwar il-prosperità ekonomika sostenibbli[2], il-koeżjoni soċjali u l-benesseri tal-bniedem[3]. Hija tinfluwenza l-fiduċja soċjali u ssawwar il-kundizzjonijiet għall-ħolqien ta' valur pubbliku[4].

L-istituzzjonijiet għandhom rwol fundamentali sabiex jistabbilixxu l-inċentivi xierqa, inaqqsu l-inċertezza u jagħmlu l-prosperità possibbli fit-tul. Id-dgħufijiet fil-funzjonament tal-amministrazzjoni pubblika jistgħu joħolqu ostakoli sinifikanti għall-funzjonament tas-Suq Uniku, għal investiment f'livell reġjonali u lokali[5], kif ukoll għall-innovazzjoni.

Xi pajjiżi tal-UE konsistentement għamlu sforzi konxji biex jagħtu spinta lill-prestazzjoni tal-amministrazzjonijiet tagħhom; oħrajn għandhom jerġgħu jqisu l-elementi kostitwenti tas-sistema amministrattiva tagħhom. Il-veloċità attwali tal-bidla soċjali, teknoloġika u ekonomika tirrikjedi li l-amministrazzjonijiet pubbliċi kollha jadattaw għar-realtajiet ġodda.

L-UE tappoġġja l-isforzi f'dan il-qasam b'finanzjament, standards tekniċi u għodod, analiżi, skambju bejn il-pari, gwida u assistenza teknika (ara l-Anness 1).

Din l-iskeda informattiva tikkonċerna **l-aspetti orizzontali tal-funzjonament tal-amministrazzjoni pubblika**. Tħares lejn il-kisba tar-riżultati u t-titjib tal-akkontabbiltà, it-tfassil tal-politika, l-istrutturi u l-proċessi, ir-riżorsi umani u l-għoti tas-servizzi. L-aspetti ta' governanza relatati, bħas-sostenibbiltà tal-finanzi pubbliċi, il-korruzzjoni, is-sistemi ġudizzjarji effettivi u s-sistemi fiskali u l-amministrazzjoni tat-taxxa huma indirizzati fi skedi informattivi separati.

---

[1] Holmberg S. u Rothstein B., 'Good Government: The Relevance of Political Science', Edward Elgar Publishing, 2012.

[2] Kaufmann, D. Kraay u Zoido-Lobatón, Governance Matters, Policy Research Working Paper 2196.

[3] Hallerod B, Rothstein B, Nandy S, Daoud A. 'Bad governance and poor children: a comparative analysis of government efficiency and severe child deprivation in 68 low- and middle-income countries', World Development, 2013 Aug; 48:19-31.

[4] Il-valur pubbliku huwa valur li huwa kondiviż mill-atturi kollha fis-soċjetà: ċittadini, negozji, organizzazzjonijiet u gruppi informali. Huwa l-eżitu tad-deċiżjonijiet kollha dwar l-allokazzjoni tar-riżorsi meħuda mill-partijiet ikkonċernati kollha fis-soċjetà kollha kemm hi.

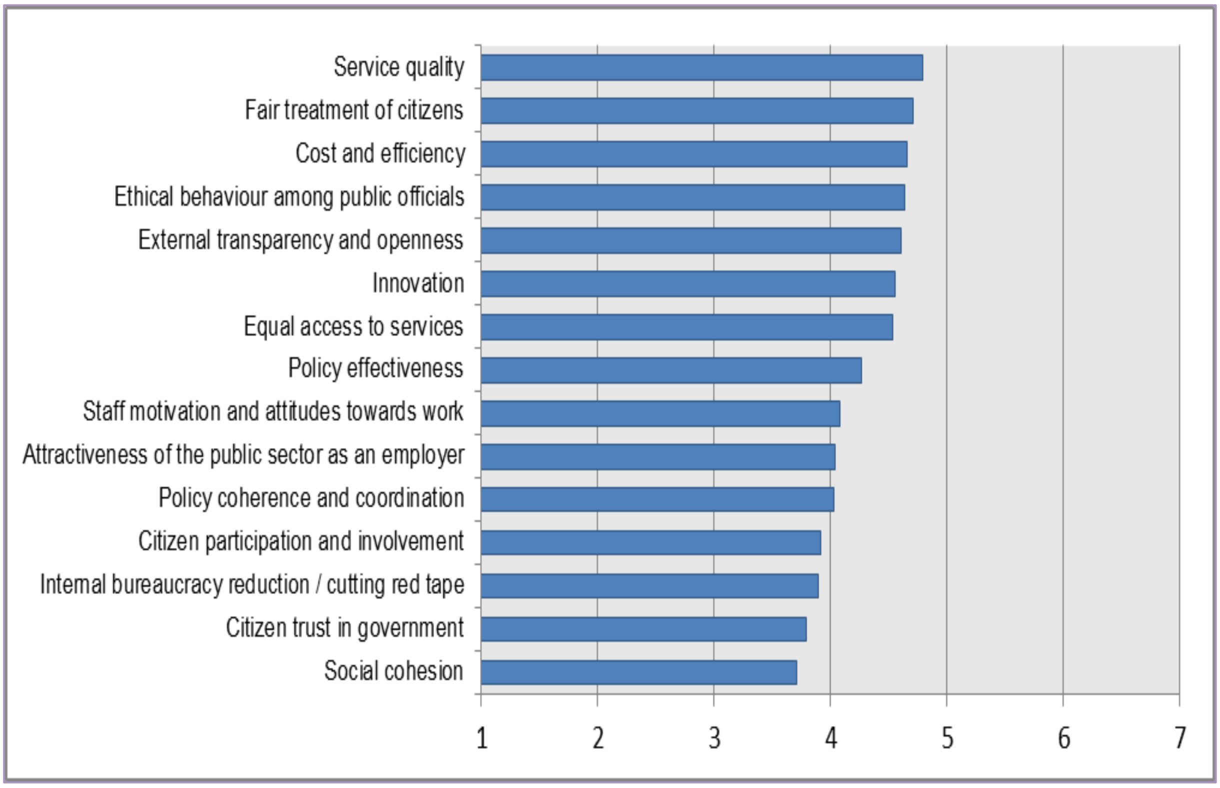
[5] Il-Kumitat tar-Reġjuni, 'Riżultati tal-konsultazzjoni online tal-KtR dwar l-ostakoli għal investimenti f'livell lokali u reġjonali', Is-Segretarjat tal-Kummissjoni għall-Politika Ekonomika (ECON), Brussell, Settembru 2016.

2. SFIDI EWLENIN

2.1. Il-kisbiet u l-limitazzjonijiet tal-isforzi riċenti tar-riforma

L-aħħar żewġ deċennji tar-riformi fl-Istati Membri raw ftit titjib fil-kosteffettività u l-effiċjenza tal-amministrazzjoni pubblika. B'mod ġenerali, l-istituzzjonijiet saru aktar miftuħa u trasparenti u kien hemm żieda fl-aċċess għas-servizzi u titjib fil-kwalità tagħhom. Madankollu, il-fiduċja taċ-ċittadini fil-gvern, fil-koeżjoni soċjali u fl-attrattività tas-settur pubbliku bħala impjegatur iddeterjorat għal kollox. Ma kienx hemm biżżejjed titjib f'termini tal-ħidma fi sħubija u f'netwerks.

Tabella 1 — Il-kisbiet tar-riforma[6]



Sors: Hammerschmid, et al[7].

Ir-raġunijiet għal dan il-progress varjabbli huma diffiċli biex jiġu analizzati, minħabba li l-evalwazzjoni sistemika tal-eżiti tar-riformi għandha t-tendenza li tiġi sottovalutata u għalhekk limitata[8]. Barra minn hekk, l-analiżi komparattiva bejn il-pajjiżi, l-oqsma ta' politika u l-organizzazzjonijiet amministrattivi fir-rigward tal-esperjenzi u s-suċċess tar-riformi hija skarsa[9].

Ħafna inizjattivi ta' riforma madwar l-Ewropa jikkonċentraw fuq it-tibdil fl-istrutturi u l-proċeduri formali. Dawn ta' spiss ikunu xprunati minn fuq għal isfel, jirriflettu loġika politika jew baġitarja u xi drabi jittraskuraw l-iżvilupp tal-potenzjal uman, jerġgħu jqisu l-operat tal-gvern jew ibiddlu l-kultura amministrattiva. Il-maniġers pubbliċi ta' spiss jiffaċċjaw livelli baxxi ta' awtonomija. L-istituzzjonijiet rari jiġu mħeġġa jsaħħu l-kapaċità riflettiva

---

[6] Minn 1= deterjorament qawwi sa 7= titjib qawwi.

[7] Hammerschmid, Gerhard, et al., 'Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Senior Public Sector Executives', COCOPS European Policy Brief, 2013.

[8] Hammerschmid, Gerhard, ed., et al, 'Public Administration Reforms in Europe — The View from the Top', Elgar, 2016.

[9] Peters, B. G. u Pierre, J., 'Two Roads to Nowhere: Appraising 30 Years of Public Administration Research', Governance, 30, 2017, 11–16.

interna, jitgħallmu mill-fallimenti jew jinnovaw. F'ħafna pajjiżi, ir-ristrutturar formalistiku intensiv u fit-tul wassal għal għejja ġenerali fir-riformi.

L-Istati Membri li ssieħbu fl-UE wara l-2004 wettqu riformi amministrattivi sostanzjali bħala parti mit-tħejjija tagħhom għas-sħubija fl-UE. Dawn kellhom l-għan li jimmodernizzaw it-tfassil tal-politika, itejbu l-koordinazzjoni effettiva u joħolqu servizz ċivili bbażat fuq il-merti li kapaċi jattira u jżomm persunal bil-kwalifiki xierqa.

Madankollu, diversi snin wara l-adeżjoni, f'ħafna minn dawn il-pajjiżi l-momentum intilef[10]. Ħafna aspetti tal-bidla amministrattiva baqgħu fraġli u frammentati. Is-sostenibbiltà ta' spiss kienet kompromessa minn nuqqas ta' kunsens politiku dwar is-sustanza u d-direzzjoni, nuqqas ta' indirizzar tal-politiċizzazzjoni sottostanti u istituzzjonijiet governattivi ċentrali dgħajfa u instabbli. In-nuqqas ta' maniġment superjuri professjonali u mhux partiġġjan sabiex imexxi l-immodernizzar ħalla bosta emendi legali fiergħa, mhux segwiti minn prattiki tax-xogħol[11].

2.2. Il-kapaċità eżekuttiva

L-Indikaturi tal-Governanza Sostenibbli[12] jeżaminaw il-kapaċità tal-gvernijiet li jwasslu politiki tajbin, kif ukoll il-kompetenzi tal-parteċipazzjoni u s-sorveljanza tal-atturi soċjali. Huma jiżvelaw l-eżistenza ta' differenzi kbar fl-UE f'termini tal-kapaċità eżekuttiva u l-akkontabbiltà. Numru sinifikanti ta' pajjiżi għadhom qegħdin jużaw b'mod skars fil-prattika l-arranġamenti formali tagħhom għal tfassil aħjar tal-politika.

L-ippjanar strateġiku u l-koordinazzjoni huma l-aktar dgħajfa fil-Greċja, f'Ċipru u fl-Ungerija. Dawn jiġu integrati bl-aħjar mod fil-proċess tal-politika fid-Danimarka, fil-Finlandja u fir-Renju Unit. F'għadd sinifikanti ta' pajjiżi, l-użu ta' evidenza fl-iżvilupp tal-politika għadu limitat u l-kwalità tal-valutazzjoni tal-impatt tar-regolarità (RIA) jeħtieġ li titjieb b'mod sinifikanti. L-involviment aktar b'saħħtu tas-soċjetà ċivili u tal-akkademiċi fl-iżvilupp u l-evalwazzjoni tal-politika jista' jagħti spinta lill-kwalità tal-politiki fil-Greċja, fl-Ungerija u fir-Rumanija.

B'mod ġenerali, 14-il Stat Membru tal-UE juru xejra 'l isfel fl-indiċi tal-governanza ġenerali (l-Estonja, il-Kroazja, il-Latvja, il-Litwanja, il-Lussemburgu, l-Ungerija, in-Netherlands, il-Polonja, il-Portugall, is-Slovenja, is-Slovakkja, il-Finlandja, l-Isvezja). Tliet pajjiżi biss (l-Italja, Ċipru u Malta) juru titjib aktar sostanzjali fil-kapaċità eżekuttiva tagħhom ('il fuq minn 0.5 p.p.) matul l-aħħar 4 snin, sa mit-tnedija tal-indikaturi.

2.3. L-iżvilupp tal-potenzjal tal-impjegati fl-amministrazzjoni pubblika

Is-settur pubbliku huwa l-akbar 'industrija' tal-UE. Dan jimpjega madwar 75 miljun persuna, jew madwar 25 % tal-forza tax-xogħol. In-nefqa pubblika tammonta għal kważi 50 % tal-PDG.

L-aħħar stħarriġiet[13] juru li, wara tnaqqis fl-2012 (għal 7 % fil-Greċja u 4.7 % fir-Renju Unit), l-impjieg ġenerali tal-gvern fl-Istati Membri reġa' lura għal-livelli ta' qabel il-kriżi. Xi pajjiżi esperjenzaw tnaqqis tal-persunal (3.5 % fil-Latvja, 3.6 % fin-Netherlands), filwaqt li oħrajn żiedu n-numri tal-persunal fis-settur tal-amministrazzjoni pubblika b'sa 2 p.p. (ir-Repubblika Ċeka, l-Estonja, l-Ungerija, is-Slovenja). Id-data disponibbli tissuġġerixxi li l-gvernijiet ċentrali u sottoċentrali ġeneralment qasmu l-piż tal-aġġustamenti

[10] Meyer-Sahling, Jan-Hinrik, 'The Sustainability of Civil Service Reform in Central and Eastern Europe Five Years after Accession', Dokument ta' SIGMA Nru 44. OECD, Pariġi, 2009.

[11] Verheijen, Tony, 'Administrative Capacity in the New EU Member States: The Limits of Innovation?', Dokument ta' Ħidma tal-Bank Dinji Nru 115, Washington DC, 2007.

[12] L-Indikaturi tal-Governanza Sostenibbli (SGI) tal-Bertelsmann Stiftung jikkombinaw analiżi tal-Prestazzjoni tal-Politika, id-Demokrazija u l-Governanza għal 41 pajjiż tal-UE u tal-OECD (Bertelsmann, 2017).

[13] OECD, 'Government at a Glance 2017', L-Uffiċċju tal-Pubblikazzjonijiet tal-OECD, Pariġi, 2017.

fl-impjiegi. Hemm għadd ta' eċċezzjonijiet, għalkemm f'xi każijiet huma jirriflettu r-riorganizzazzjoni tal-għoti tas-servizzi bejn il-livelli tal-gvern.

It-tixjiħ tal-impjegati taċ-ċivil huwa l-akbar riskju għall-istituzzjonijiet pubbliċi madwar l-UE. Xi pajjiżi (il-Belġju, Spanja, l-Italja) ser jaraw sa 45 % tal-impjegati taċ-ċivil tagħhom jirtiraw matul il-15-il sena li ġejjin. Dan iqajjem tħassib serju dwar il-kapaċità fit-tul, l-istabbiltà istituzzjonali u l-kwalità tas-servizzi[14].

Għandhom jiddaħħlu fis-seħħ strateġiji effettivi li jattiraw it-talenti, jiżguraw it-trasferiment tal-għarfien u joffru żvilupp tal-karriera.

Ir-reklutaġġ ibbażat fuq il-patrunaġġ huwa problema kbira f'xi sistemi nazzjonali u jista' jxekkel kull sforz razzjonali sabiex tinbena amministrazzjoni pubblika aħjar[15]. Il-politiċizzazzjoni u n-nuqqas ta' reklutaġġ tas-servizz ċivili meritokratiku jnisslu l-korruzzjoni fl-amministrazzjoni pubblika u jdgħajfu l-prestazzjoni[16].

It-tnaqqis fin-nefqa pubblika matul il-kriżi affettwa l-kumpens lill-impjegati u l-investiment fit-taħriġ fl-amministrazzjoni pubblika[17]. Bħala medja, il-kumpens tal-professjonisti anzjani tas-servizz ċivili huwa 2.6 darbiet inqas minn dak tal-maniġers amministrattivi anzjani tagħhom. L-Italja għandha l-akbar diskrepanza bejn il-kumpens tal-uffiċjali pubbliċi għolja (u maniġers anzjani, filwaqt li l-Greċja, il-Latvja u s-Slovenja għandhom l-iżgħar diskrepanza)[18]. B'mod ġenerali, l-intensità tax-xogħol u l-istress żdiedu fl-amministrazzjoni pubblika. Ma kien hemm ebda żieda osservabbli f'imġiba li tmur kontra l-etika.

[14] Baltic Institute of Social Sciences, et al., 'The Study on the Future Role and Development of the Public Administration', Riga, 2015.

[15] Kopecky, Petr, et al. eds., 'Party Patronage and Party Government in European Democracies', Oxford: Oxford University Press, 2012.

[16] Meyer-Sahling, Jan-Hinrik u Sass Mikkelsen Kim, 'Civil Service Laws, Merit, Politicization, and Corruption: The Perspective of Public Officials from Five East European Countries', L-Amministrazzjoni Pubblika, 2016.

[17] OECD, 'Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service', OECD Publishing, Pariġi, 2016.

[18] Definizzjonijiet tal-OECD użati. 'Uffiċjali pubbliċi għolja' huma l-uffiċjali taħt il-ministeru jew is-segretarju tal-Istat. 'Maniġers anzjani' huma l-livell taħt l-uffiċjali pubbliċi għolja. 'Professjonisti anzjani' huma l-analisti tal-politika u professjonisti oħrajn involuti fl-iżvilupp tal-politiki u l-programmi.

Il-biċċa l-kbira tal-politiki tar-riżorsi umani jiffokaw fuq il-prestazzjoni, iżda l-iżvilupp tal-potenzjal tal-impjegati mhux dejjem jingħata l-istess livell ta' prijorità. Il-ġestjoni tal-proċessi tirbaħ fuq il-ġestjoni tan-nies. F'xi pajjiżi tal-Ewropa Ċentrali u tal-Lvant, l-approċċi fil-livelli ċentrali u sottoċentrali huma inkoerenti[19]. Minħabba r-rwol ewlieni tal-livell sottoċentrali fl-għoti tas-servizzi (u f'xi każijiet ir-regolamentazzjoni), il-koordinazzjoni aħjar fil-livelli kollha tal-gvern ser tgħin sabiex tiġi indirizzata l-ħtieġa għal servizz ċivili bil-ħiliet u bi prestazzjoni għolja.

2.4. Il-kwalità tas-servizzi pubbliċi

Skont stħarriġ riċenti[20], il-kwalità tas-servizzi pubbliċi ta' pajjiż tikkorrelata mal-livell ta' fiduċja fl-amministrazzjoni pubblika, il-faċilità li biha jitwettaq in-negozju u l-benesseri tas-soċjetà. Hija wkoll indikatur tajjeb għall-funzjonament tajjeb ġenerali ta' stat.

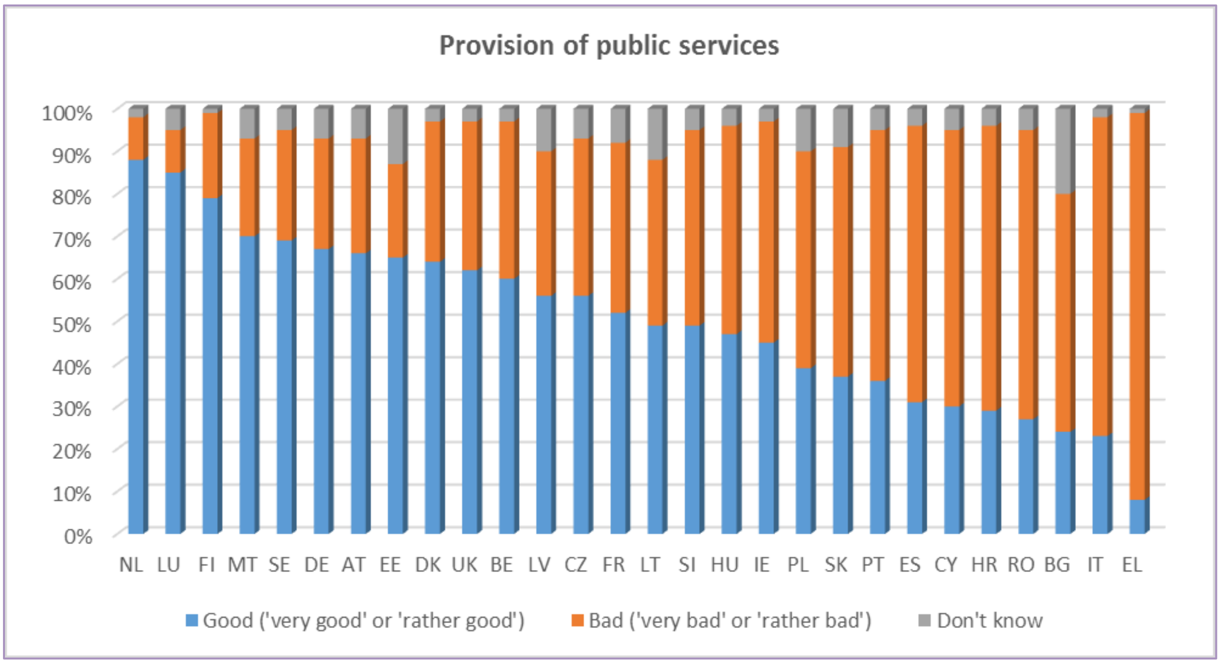
It-Tabella 2 turi differenzi qawwija fil-mod kif is-servizzi pubbliċi huma perċepiti madwar l-UE.

---

[19] Il-Kummissjoni Ewropea, Ħarsa ġenerali lejn l-amministrazzjonijiet pubbliċi fl-Istati Membri tal-UE, *ħierġa dalwaqt.*

[20] ara l-Portal tad-Data Miftuħa tal-UE, l-Ewrobarometru Standard 85, volum A tad-data tal-2016.

Tabella 2 — Il-kwalità perċepita tas-servizzi pubbliċi

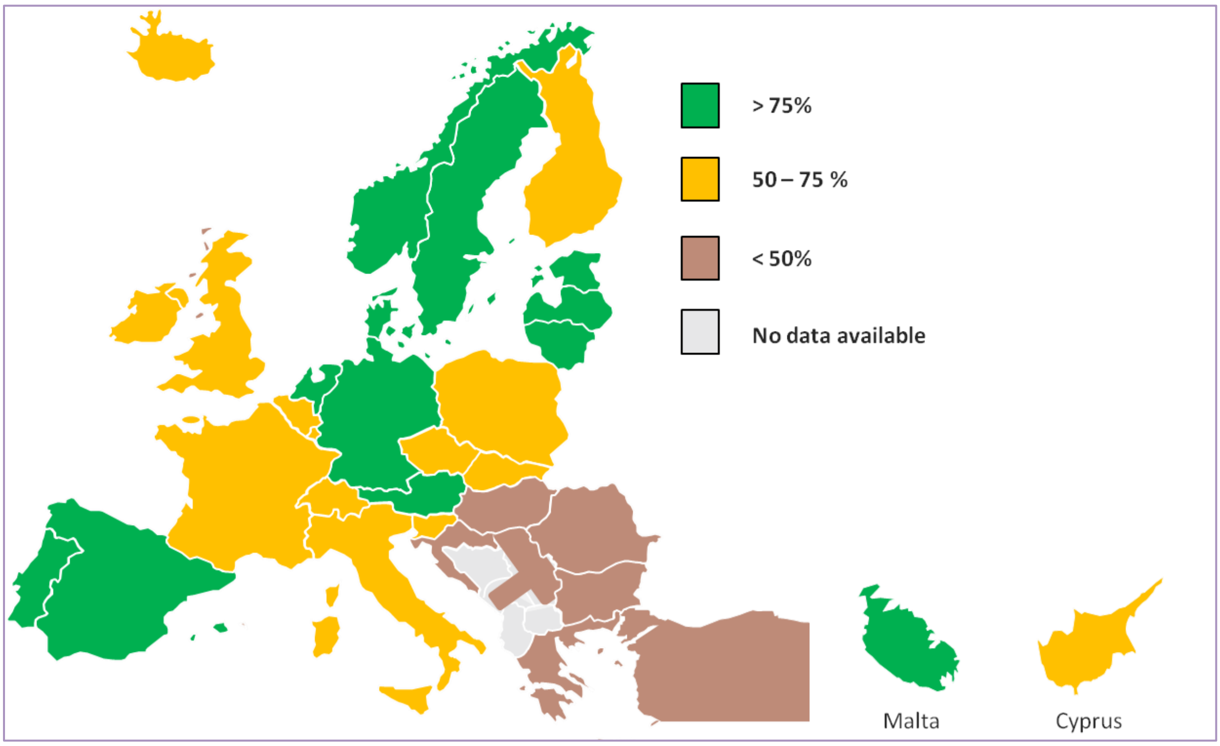


It-Tabella 2 turi differenzi qawwija fil-mod kif is-servizzi pubbliċi huma perċepiti madwar l-UE.

2.5. L-għoti tas-servizzi online

Is-servizzi elettroniċi tal-gvern imfassla sewwa għandhom il-potenzjal jittrasformaw il-kwalità u l-effiċjenza tal-forniment ta' servizzi pubbliċi.

Tabella 3 — Il-prestazzjoni tal-governanza elettronika



Sors: Il-Kummissjoni Ewropea, 2016

Madankollu, ir-rapport tal-2017 dwar il-Parametri Referenzjarji tal-Gvern elettroniku jenfasizza varjazzjonijiet kbar fil-prestazzjoni tal-Gvern elettroniku madwar l-Ewropa. Ir-raggruppament bl-aħjar prestazzjoni huwa kompost mill-pajjiżi Nordiċi, il-pajjiżi Baltiċi, il-pajjiżi Iberiċi, il-Ġermanja, Malta, in-Netherlands u l-Awstrija. Ir-raggruppament bl-agħar prestazzjoni huwa kompost minn pajjiżi mix-xlokk tal-Ewropa. Il-prestazzjoni titkejjel bħala medja tal-punteġġi għal 4 parametri referenzjarji fl-ogħla livell: iċ-ċentriċità tal-utenti, it-trasparenza, il-mobilità transkonfinali, l-instigaturi ewlenin.

Billi jħares lejn il-prijoritajiet tal-Pjan ta' Azzjoni ġdid tal-Gvern elettroniku, li għandu l-għan li jfassal inizjattivi ġodda bl-użu tas-seba' prinċipji elenkati hawn taħt, ir-rapport tal-UE dwar il-parametri referenzjarji tal-Gvern elettroniku juri li s-servizzi pubbliċi online tjiebu b'mod mhux ugwali:

'diġitali **b'mod awtomatiku**': Is-servizzi elettroniċi obbligatorji tan-negozju huma prattika komuni f'ħafna pajjiżi (nofs il-pajjiżi tal-UE għamlu wieħed jew aktar mis-servizzi online obbligatorji) u s-servizzi li jindirizzaw lill-istudenti żdiedu (fi 11 minn 34 pajjiż). Madankollu, dan mhuwiex il-każ għall-bqija tal-UE (4 minn 34 pajjiż).

Fl-Istati Membri bl-aktar servizzi online żviluppati, il-mezz online huwa l-mezz awtomatiku għal sa 43 % tas-servizzi liċ-ċittadini. Madankollu, 48 % taċ-ċittadini tal-UE li għandhom bżonn jużaw is-servizzi pubbliċi xorta ma jistgħux jużaw il-mezz online, bil-ħiliet neqsin ikunu l-ostakolu ewlieni.

'**prinċipju ta' darba biss**': L-użu mill-ġdid tal-informazzjoni żdied biss bi ftit, b'punt perċentwali wieħed, u l-informazzjoni issa qed tintuża mill-ġdid f'nofs is-servizzi pubbliċi. 10 % tas-servizzi meħtieġa meta jinbeda negozju ġew awtomatizzati, iżda din iċ-ċifra hija ferm aktar baxxa għas-servizzi liċ-ċittadini. L-użu ta' softwer ta' legat ikkawża kumplikazzjonijiet sinifikanti għall-immodernizzar tas-servizzi elettroniċi tal-gvern u qed jipprevjeni l-implimentazzjoni sħiħa tal-'prinċipju ta' darba biss'.

'**inklussività u aċċessibbiltà**': Kważi ċ-ċittadini tal-UE kollha għandhom il-possibbiltà li jaċċessaw l-internet. L-użu ta' apparat mobbli għall-aċċess għall-internet żdied b'mod drammatiku matul l-aħħar ħames snin: issa, 1 minn kull 2 siti web pubbliċi jista' jintuża faċilment fuq telefown ċellulari.

'**transkonfinali b'mod awtomatiku**': Il-parametru referenzjarju tal-mobilità tan-negozju jindika li s-servizzi transkonfinali qegħdin jaqgħu lura: 17 % tas-servizzi li jeħtieġu l-intraprendituri sabiex jibdew in-negozji tagħhom (jew informazzjoni dwar dawn is-servizzi) mhumiex disponibbli minn pajjiż barrani. B'kuntrast, l-intraprendituri li jibdew negozju f'pajjiżhom jiffaċċjaw din il-kwistjoni f'inqas minn 1 % tal-każijiet.

L-aktar ostakoli komuni huma l-lingwa, in-nuqqas ta' informazzjoni fuq is-sit web u l-ħtieġa għal laqgħa fiżika sabiex jiġi pprovdut is-servizz.

'**interoperabbiltà b'mod awtomatiku**': Is-sejbiet jindikaw li jista' jkun li l-interoperabbiltà fl-UE qed titjieb bil-mod: fil-mument, f'31 % biss tal-każijiet, dokument elettroniku maħruġ barra mill-pajjiż jiġi aċċettat biss f'31 % tal-każijiet u l-identità elettronika barranija tista' tintuża biss fi 22 % tal-każijiet.

'**affidabbiltà u sigurtà**': Il-maġġoranza taċ-ċittadini tal-UE jħossu li għandhom *ċertu* kontroll fuq l-informazzjoni li jipprovdu online (il-possibbiltà li jiġġestixxu d-data personali f'servizzi pubbliċi online), iżda l-biċċa l-kbira tagħhom ma għandhom ebda sentiment ta' kontroll *sħiħ* (bħala medja, 15 % biss ta' dawk li wieġbu). F'xi pajjiżi, hemm paradoss f'dak li għandu x'jaqsam mad-data personali - iċ-ċittadini jħossu li huma fil-kontroll tad-data personali tagħhom, filwaqt li, fir-realtà, il-gvernijiet tagħhom jipprovdu biss trasparenza limitata. L-oppost huwa osservat ukoll f'xi pajjiżi.

L-identità elettronika (eID) tista' tiggarantixxi l-identifikazzjoni mhux ambigwa ta' persuna u tagħmilha possibbli li jingħata s-servizz lill-persuna li hija

intitolata għalih. Kważi l-Istati Membri kollha għandhom jew qegħdin jistabbilixxu skema tal-eID appoġġjata f'livell nazzjonali. Madankollu, nuqqas ta' bażi legali komuni jipprevjeni lill-Istati Membri milli jirrikonoxxu u jaċċettaw l-eIDs maħruġa fi Stati Membri oħrajn.

It-trasparenza tjiebet fir-rigward tar-responsabbiltajiet u l-prestazzjoni tal-gvernijiet stess, il-proċess tal-għoti tas-servizzi u d-data personali involuta. Għalkemm it-trasparenza tidher li tinsab fuq l-aġenda tal-biċċa l-kbira tal-gvernijiet, ir-riżultati jvarjaw u ma jindikawx implimentazzjoni konsistenti ta' dan il-prinċipju: filwaqt li xi Stati Membri huma avvanzati ħafna, oħrajn għadhom lura.

2.6. Data miftuħa

Il-pubblikazzjoni ta' 'data miftuħa'[21] u d-definizzjoni tar-regoli dwar l-użu mill-ġdid tagħha għandhom il-benefiċċju doppju. Huma jżidu t-trasparenza u l-akkontabbiltà tal-gvernijiet u jistimolaw ukoll il-forniment ta' servizzi online innovattivi minn operaturi privati[22]. Id-data miftuħa tista' tistimola aktar ir-riċerka u l-parteċipazzjoni taċ-ċittadini sabiex tissaħħaħ il-bażi tal-evidenza fit-tfassil tal-politika.

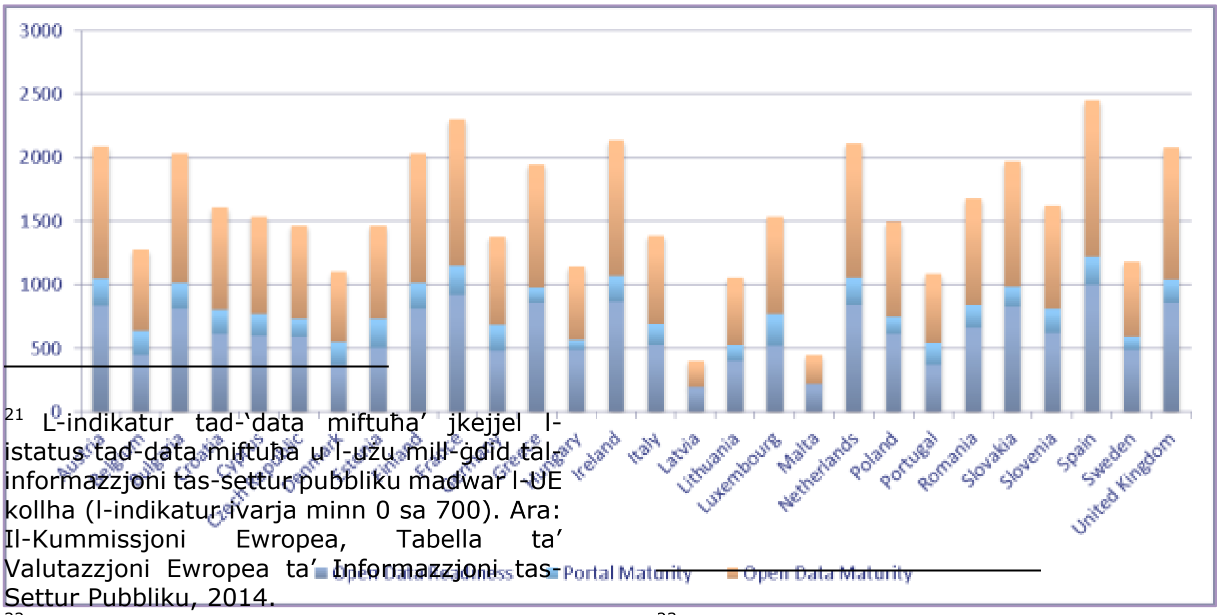
Sors: Il-Kummissjoni Ewropea, 2016

Il-ħarsa ġenerali lejn il-prontezza tad-Data Miftuħa tal-Istati Membri u l-maturità tal-portal turi li jeħtieġ li l-pajjiżi jżidu aktar għarfien (politiku) dwar id-Data Miftuħa, iżidu l-proċessi awtomatizzati fuq il-portals tagħhom bil-għan li jżidu l-użu u l-użu mill-ġdid tad-data u jorganizzaw aktar avvenimenti u taħriġ bil-għan li jappoġġjaw l-inizjattivi lokali u nazzjonali[23].

2.7. L-amministrazzjoni pubblika fi żminijiet ta' konsolidazzjoni fiskali

Il-kriżi finanzjarja żiedet il-pressjoni baġitarja fuq il-gvernijiet u s-settur pubbliku u, b'hekk, mexxiet il-ġestjoni tal-baġit fuq quddiem nett tar-riforma tas-settur pubbliku. Ir-reazzjonijiet għall-kriżi kienu differenti u dipendenti ħafna fuq fatturi kuntestwali u speċifiċi għall-pajjiżi. Filwaqt li jista' jiġi sostnut li jenħtieġ li t-tnaqqis fil-mira jkun ippreferut fuq approċċ "wieħed tajjeb għal kulħadd", ħafna Stati Membri għażlu tnaqqis proporzjonali bħala l-approċċ tagħhom.

Tabella 4 — Data miftuħa



[21] L-indikatur tad-'data miftuħa' jkejjel l-istatus tad-data miftuħa u l-użu mill-ġdid tal-informazzjoni tas-settur pubbliku madwar l-UE kollha (l-indikatur ivarja minn 0 sa 700). Ara: Il-Kummissjoni Ewropea, Tabella ta' Valutazzjoni Ewropea ta' Informazzjoni tas-Settur Pubbliku, 2014.

[22] Il-Kummissjoni Ewropea, Komunikazzjoni dwar il-Bini ta' Ekonomija tad-Data Ewropea, 2017.

[23] Il-Kummissjoni Ewropea, Portal tad-Data Ewropew, Għarfien dwar is-Sitwazzjoni Attwali Ewropea, 2016.

2.8. L-amministrazzjoni pubblika u l-isfidi tas-soċjetà

Ir-rwol tal-amministrazzjoni pubblika huwa li jiġu antiċipati l-isfidi tas-soċjetà u jiġu indirizzati b'mod proattiv sabiex jitnaqqsu l-iskossi għaċ-ċittadini u n-negozji. Madankollu, l-amministrazzjoni pubblika nnifisha hija affettwata minn xejriet esterni kbar[24], kif muri fl-Anness 2.

Ma hemm ebda soluzzjoni immedjata li tirrispondi għal dawn ix-xejriet. Jenħtieġ li l-organizzazzjonijiet pubbliċi futuri jimmiraw li jkunu: orjentati lejn il-missjoni, immexxija mill-innovazzjoni, iffokati fit-tul, deċentralizzati, f'netwerk u kapaċi jieħdu r-riskji[25]. L-antiċipazzjoni tat-trasformazzjoni 'l quddiem tista' tgħin lill-maniġers pubbliċi jgħammru l-istituzzjonijiet tagħhom bil-kapaċitajiet, il-ħiliet, l-għarfien u l-istrutturi meħtieġa.

3. LIEVI TA' POLITIKA LI JINDIRIZZAW L-ISFIDI

3.1. L-ingredjenti għal ġestjoni pubblika aħjar

L-amministrazzjoni pubblika tifforma parti mill-qafas usa' tal-governanza pubblika[26]. Għalhekk, il-kuntest politiku għandu jitqies fit-tfassil u t-twassil ta' riformi amministrattivi[27].

Din it-taqsima teżamina l-opportunitajiet għall-Istati Membri sabiex jibnu amministrazzjonijiet pubbliċi ta' kwalità aħjar. Il-ħames dimensjonijiet interkonnessi li ġejjin huma rilevanti għas-setturi pubbliċi u l-politiki kollha[28]:

Riżultati u Akkontabbiltà	
Strutturi u proċessi istituzzjonali	Is-servizz pubbliku u l-ġestjoni tar-riżorsi umani
L-iżvilupp u l-implimentazzjoni tal-politika	L-għoti tas-servizzi

3.2. Riżultati u Akkontabbiltà

Minħabba li l-kumplessità tas-soċjetà moderna u l-aspettattivi għall-għoti tar-riżultati mill-gvernijiet jiżdiedu b'mod qawwi, l-approċċi transazzjonali[29] dominanti fil-ġestjoni pubblika għandhom jaqilbu għal ħsieb sistematiku[30]. Element ewlieni ta' approċċ bħal dan huwa l-akkontabbiltà ta' gvern ibbażat fuq il-meritokrazija[31], it-trasparenza u l-involviment taċ-ċittadini. Jeħtieġ li l-awtoritajiet pubbliċi jużaw aħjar l-għarfien, il-ġudizzju, l-inizjattiva u l-integrità tal-impjegati tagħhom sabiex jipproduċu valur pubbliku akbar[32].

3.3. Strutturi u proċessi istituzzjonali

Il-kuntest istituzzjonali ta' pajjiż ġeneralment ikun magħmul minn għadd kbir ta' organizzazzjonijiet differenti fil-forma ta' ministeri, aġenziji u awtoritajiet pubbliċi oħrajn, li jaġixxu fil-livell lokali, reġjonali jew nazzjonali. Il-kwalità tal-interazzjoni bejn dawn il-korpi tinfluwenza

---

[24] Pollitt Christopher, 'Advanced Introduction to Public Management and Administration', Edward Elgar Publishing, 2016.
[25] Mazzucato Mariana, 'Mission-Oriented Innovation Policy', Dokument ta' Ħidma tal-IIPP 2017-1.
[26] Pollitt, Christopher u Bouckaert, Geert, 'Public Management Reform: A Comparative Analysis', it-tielet ed., Oxford University Press, 2011.
[27] Għal ħarsa ġenerali lejn l-għodod għall-analiżi tal-ekonomija politika, ara: Mcloughlin, C., 'Political Economy Analysis: Topic Guide' (it-tieni ed.), GSDRC, University of Birmingham, ir-Renju Unit, 2014.
[28] L-aspett interkonness u rilevanti ħafna tal-*ġestjoni finanzjarja pubblika* huwa ttrattat fi skeda informattiva separata.
[29] Morieux, Yves u Tollman, Peter, 'Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated', Harvard Business Review Press, 2014.
[30] OECD, 'Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change', L-Uffiċċju tal-Pubblikazzjonijiet tal-OECD, Pariġi, 2017.
[31] Għal approċċ għall-kejl tal-meritokrazija, ara Charron, Nicholas, et al., 'Measuring meritocracy in the public sector in Europe, A New National and Sub-National Indicator', serje tad-dokumenti ta' ħidma, the Quality of Government Institute, University of Gothenburg, 2015..
[32] Għal approċċ promoss mill-hekk imsejjaħ qafas ta' Sinteżi Ġdida, ara: Bourgon, Jocelyne, 'A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21th Century', School of Policy Studies, Queen's University, 2011.

b'mod sinifikanti l-effettività jew l-ineffiċjenza tal-prestazzjoni ta' pajjiż.

L-opportunitajiet li ġejjin jistgħu jikkontribwixxu għat-titjib tas-sistema ġenerali:

It-titjib tal-produttività sistemika, billi tittejjeb il-kwalità tar-relazzjonijiet u tal-kollaborazzjoni;

It-tisħiħ tal-governanza f'diversi livelli, inkluż l-użu ta' mmappjar funzjonali u reviżjonijiet sabiex jiġu ċċarati r-responsabbiltajiet u titnaqqas id-duplikazzjoni;

L-iżgurar li s-setgħat/ir-responsabbiltajiet jitqabblu mar-riżorsi f'kull livell amministrattiv;

L-inkoraġġiment ta' kooperazzjoni intermuniċipali, inkluż il-ġbir komuni tar-riżorsi u n-netwerks bejn u fi ħdan il-livelli tal-gvern;

L-armonizzazzjoni u s-simplifikazzjoni tal-proċessi u l-promozzjoni tal-kunċett u l-prattika tal-interoperabbiltà fi ħdan u bejn l-amministrazzjonijiet;

L-użu ta' soluzzjonijiet tal-IT mfassla b'mod olistiku li jistgħu jittrasformaw l-interazzjoni u l-komunikazzjoni fi u bejn l-istituzzjonijiet u, b'hekk, itejbu l-prestazzjoni tal-amministrazzjonijiet pubbliċi.

Ma hemm ebda approċċ "wieħed tajjeb għal kulħadd" għall-organizzazzjoni fis-settur pubbliku. Huwa meħtieġ approċċ differenzjat li jqis l-ispejjeż u l-benefiċċji tat-tfassil u l-ġestjoni ta' kombinazzjonijiet differenti fl-istil ta' governanza sabiex jinkisbu r-riżultati mixtieqa u allokazzjoni mtejba tar-riżorsi abbażi tal-ħtiġijiet differenti[33]. Il-ġerarkiji tradizzjonali qegħdin jiġu sostitwiti dejjem aktar minn forom ġodda ta' organizzazzjoni, li jagħmlu enfasi ġdida fuq dak li wieħed jista' jsejjaħ **kapaċità kollaborattiva**. L-hekk imsejjaħ gvern f'netwerk huwa bbażat fuq il-kooperazzjoni u l-koordinazzjoni fi ħdan l-amministrazzjoni pubblika, kif ukoll

[33] Meuleman, Louis, 'Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets — The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations', Springer, 2008.

mal-partijiet ikkonċernati u l-intermedjarji. Dan jinvolvi t-tneħħija tas-sajlos[34] bejn entitajiet amministrattivi differenti, filwaqt li jiġu kondiviżi l-infrastruttura, il-proċessi, id-data, l-assi, l-għarfien, ir-riżorsi, il-kontenut u l-għodod[35].

SOLVIT[36] huwa eżempju ta' netwerk fost u fi ħdan l-awtoritajiet tal-Istati Membri tal-UE. Huwa jista' jgħin sabiex jissolvew il-problemi amministrattivi relatati mal-għajxien jew it-twettiq tan-negozju f'pajjiż ieħor tal-UE. Is-suċċess ta' netwerks bħal dan jirrikjedi l-parteċipazzjoni attiva tal-Istati Membri u l-kapaċità li jitwasslu fil-ħin ir-riżultati mistennija miċ-ċittadini u min-negozji.

Fl-istess ħin, it-tneħħija bl-addoċċ tal-entitajiet istituzzjonali tista' twassal sabiex l-istrutturi formali jgħibu u dawn jistgħu jkunu meħtieġa għall-effettività u l-akkontabbiltà[37].

Bl-istess mod kif l-istrutturi organizzattivi jeħtieġ li jilħqu bilanċ bejn il-ġerarkija u l-kollaborazzjoni, il-vantaġġi ta' **deċentralizzazzjoni politika, amministrattiva u fiskali** jeħtieġ ukoll li jiġu ponderati fl-isfond tal-opportunitajiet għal armonizzazzjoni, simplifikazzjoni u effetti fuq skala pożittiva[38].

Sabiex **il-governanza f'diversi livelli** tiffunzjona sewwa, ir-responsabbiltajiet tal-awtoritajiet sottonazzjonali għandhom ikunu definiti b'mod ċar. Is-setgħat, ir-riżorsi u l-kapaċitajiet tagħhom għandhom ikunu konformi mar-responsabbiltajiet tagħhom. Id-diviżjoni territorjali għandha tkun vijabbli u l-konfini ma jiġux ikkontestati; u jenħtieġ li l-kamp ta' applikazzjoni għal interferenza minn fuq għal isfel fl-awtonomija tal-awtoritajiet sottonazzjonali jiġi rregolat b'mod ċar[39].

3.4. Is-servizz pubbliku u l-ġestjoni tar-riżorsi umani

L-impjegati huma l-assi prinċipali tal-organizzazzjonijiet pubbliċi. Bit-tixjiħ u ż-żieda fl-awtomatizzazzjoni tal-proċessi ta' rutina qegħdin jiġu awtomatizzati dejjem aktar, jeħtieġ li ssir aktar enfasi fuq l-antiċipazzjoni ta' u r-rispons għal kwistjonijiet strateġiċi. Dan jirrikjedi tmexxija kapaċi, li tinvolvi lill-membri tal-persunal kollha. L-opportunitajiet partikolari għall-iżvilupp organizzazzjonali permezz tal-immaniġġjar tar-riżorsi umani jinkludu:

Ippjana l-forza tax-xogħol tiegħek sabiex ittejjeb il-prestazzjoni billi jkollok in-nies addattati bil-ħiliet xierqa fiż-żmien addattat;

Attira rekluti ġodda għall-amministrazzjonijiet pubbliċi b'immarkar aħjar ta' min iħaddem u ġestjoni aħjar tat-talenti;

Ippermetti l-mobilità fi ħdan u bejn l-istituzzjonijiet, sabiex jiġi kondiviż l-għarfien u jinbnew il-flessibilità u l-kapaċità ta' rispons; oqgħod attent billi l-istabbiltà u l-affidabilità huma importanti wkoll;

Iffaċilita l-evoluzzjoni tar-rwol tal-maniġers għal dak ta' faċilitatur u sostenitur tat-tim, minflok kontrollur u min jieħu d-deċiżjonijiet; uża sistemi ta' mmaniġġjar tal-kwalità għat-titjib personali;

Rawwem il-ħidma f'tim u l-kollaborazzjoni, il-ġestjoni tal-għarfien, inklużi n-netwerks ta' tagħlim u t-tagħlim interġenerazzjonali;

Applika reklutaġġ, promozzjoni u żvilupp ibbażati fuq il-kompetenzi li jirrikonoxxu l-mertu u jinkoraġġixxu t-tagħlim u l-iżvilupp kontinwi;

---

34 Tett, Gillian, 'The Silo effect', Simon & Schuster, 2015.
35 Il-Kummissjoni Ewropea, Viżjoni għas-Servizzi Pubbliċi, 2013.
36 http://ec.europa.eu/solvit/.
37 Niestroy, Ingeborg u Meuleman, Louis, 'Teaching Silos to Dance: A Condition to Implement the SDGs', IISD, SDG Knowledge Hub, 2016.
38 Netivist, 'Organizzazzjoni politika: ċentralizzazzjoni vs deċentralizzazzjoni — liema huwa l-aħjar approċċ?' ('Political organisation: centralisation vs decentralisation — which is the best approach?'), 2015.
39 Buis, Hans u Boex, Jamie, 'Improving local government performance by strengthening their 5 core capabilities', VNG International, 2015.

Oħloq postijiet tax-xogħol stimolanti u żid il-fiduċja fil-persunal sabiex tħeġġeġ u tagħti s-setgħa lill-impjegati u tagħmel l-aħjar użu mid-diversità tal-forza tax-xogħol; stħarreġ u vvaluta s-sodisfazzjon tal-persunal;

Oħloq qafas usa' għall-ġestjoni tal-prestazzjoni sabiex tirrifletti r-realtà ta' ambjent dejjem jinbidel, il-ħtieġa għal aġilità kif ukoll akkontabbiltà, il-kisba tar-riżultati u, b'hekk, l-importanza tat-tagħlim kontinwu.

Huma meħtieġa sistemi u għodod sabiex l-organizzazzjonijiet ikunu jistgħu jittrasformaw l-għarfien taċitu u impliċitu f'għarfien espliċitu li jista' jiġi kondiviż madwar l-organizzazzjoni kollha. Dan jista' jagħmel lill-organizzazzjonijiet inqas vulnerabbli għad-dawran tal-persunal u jnaqqas ir-riskju ta' telf tal-effiċjenza.

Jenħtieġ li jiġu segwiti **prattiki ta' HR ibbażati fuq rispons** sabiex jiżdiedu l-motivazzjoni, il-kollaborazzjoni u l-professjonaliżmu fl-amministrazzjoni pubblika. Madankollu, jekk ma jiġux ġestiti kif suppost, il-prattiki tal-HR jistgħu jkunu diviżivi u demotivanti u jistgħu jiskoraġġixxu l-ħidma f'tim.

It-titjib fl-immaniġġjar tar-riżorsi umani fl-awtoritajiet pubbliċi jiddependi ħafna mill-kuntest u l-mudelli mhux bilfors ikunu trasferibbli[40]. Madankollu, dak li huwa ċar huwa li dak li jseħħ f'organizzazzjoni għandu impatt dirett fuq l-abbiltà u l-kapaċità tagħha li twassal il-politiki u s-servizzi.

3.5. L-iżvilupp u l-implimentazzjoni tal-politika

'*Ma hemm xejn aktar importanti għall-progress tal-ekonomiji u s-soċjetajiet tagħna minn regolamentazzjoni tajba. B'regolamentazzjoni "tajba" nifhmu li l-għanijiet leġittimi għall-ordni pubbliku jintlaħqu b'modi kosteffikaċi; regolamentazzjoni li sservi sabiex ittejjeb il-benesseri tal-komunità b'mod ġenerali.*'[41]

Il-proċess tal-politika mhuwiex biss lineari u magħmul minn stadji sekwenzjali, iżda għandu wkoll elementi interkonnessi u interdipendenti u ċirkwiti ta' rispons. Jenħtieġ li l-impatt tad-deċiżjonijiet ta' politika dejjem ikun antiċipat, iżda qatt ma jista' jiġi mbassar perfettament. Il-mekkaniżmi ta' rispons huma essenzjali sabiex jikkoreġu d-direzzjoni meħuda meta l-politika ma tkunx qed tilħaq l-għanijiet tagħha. Dawk affettwati l-aktar mid-deċiżjonijiet ta' politika, b'mod partikolari ċittadini u negozji, jenħtieġ li jkunu parteċipanti attivi fil-proċess tat-tfassil tal-politika.

L-opportunitajiet għal dan jinkludu:

Ibni kapaċità analitika u bażi ta' evidenza aħjar u applika l-analitika tad-data, il-ħsieb proġettwali u l-għarfien tal-imġiba għat-tfassil tal-politika;

Involvi lis-soċjetà ċivili u lill-organizzazzjonijiet tar-riċerka u professjonali fil-ħolqien konġunt u t-tfassil tal-politika minn kmieni;

Stabbilixxi ċentru effettiv tal-gvern biex jistabbilixxi l-istandards, jaġixxi bħala medjatur fl-iżvilupp tal-politika tul il-fruntieri istituzzjonali u jissorvelja l-implimentazzjoni;

Ipproċedi għall-ittestjar/sperimentazzjoni u r-riflessjoni, il-monitoraġġ fuq bażi kontinwa u l-aġġustament fil-ħin reali (adotta u adatta).

Żid it-trasparenza u l-ftuħ u agħmel id-data disponibbli għall-iżvilupp ta' prodotti u servizzi aħjar.

Is-segwitu ta' proċess ġust u l-iżgurar ta' konsultazzjoni suffiċjenti jwasslu għal aċċettazzjoni usa' tal-għażliet ta' politika. Jenħtieġ li jiġi evitat il-ġbir tal-politiki, li permezz tiegħu ftit interessi dojoq jimmonopolizzaw it-tfassil tal-politika fl-isfond tal-interessi tas-soċjetà ġenerali.

---

[40] Demmke, Christoph, 'Doing Better with Less? The future of the Government Workforce, Politics of Public HRM reforms in 32 countries', Peter Lang, 2016.

[41] OECD, 'OECD Regulatory Policy Outlook 2015', OECD Publishing,Pariġi, 2015.

Aħseb lil hinn mil-leġiżlazzjoni. Filwaqt li l-leġiżlazzjoni għadha strument ta' politika prevalenti, xi pajjiżi qegħdin jesperimentaw dejjem aktar b'għarfien dwar l-imġiba sabiex jinkisbu r-riżultati tal-politika mixtieqa[42].

L-isfidi ewlenin mhumiex problemi ta' organizzazzjoni waħda f'settur wieħed. L-Istati Membri esperimentaw b'dipartimenti analitiċi ddedikati, laboratorji tal-politika (bħal CPB Olandiż, MindLab tad-Danimarka jew Nudge Unit tar-Renju Unit) u task forces (bħar-riċerka dwar il-futuri tal-Finlandja jew 'Smarter Network' tan-Netherlands).

Ir-rwol tad-data huwa importanti ħafna fil-ħolqien ta' politiki effettivi u affidabbli minħabba li din tipprovdi bażi ta' evidenza soda li tista' tintuża. Dan jimplika l-ġbir u l-interpretazzjoni tad-data minn firxa ta' sorsi u perspettivi u l-kontestazzjoni tal-ideat maħsuba minn qabel u tal-prattiki attwali fit-tfittxija għal soluzzjonijiet ta' politika aktar effettivi[43]. Id-disponibbiltà tal-istatistika ewlenija hija fundamentali. Jenħtieġ li r-rappreżentanti tas-setturi tal-politika jagħmluha ċara x'data ewlenija jeħtieġu.

Il-kapaċità li jitwasslu l-politiki u l-leġiżlazzjoni hija prekundizzjoni oħra meħtieġa. *Id-diskrepanza fl-implimentazzjoni*, jiġifieri l-firxa safejn ma jiġix infurzat ir-regolament eżistenti jew l-infurzar laxk mhux immonitorjat u sanzjonat kif suppost, hija sfida serja għall-kredibilità ta' amministrazzjoni. Il-kwalità tal-ispezzjoni indipendenti u s-sorveljanza tas-soċjetà huma kwistjonijiet hawnhekk.

Is-sistema ta' skambju ta' esperti **TAIEX REGIO PEER 2 PEER** hija għodda li tqabbel il-ħtiġijiet mal-għarfien espert f'pajjiżi differenti. L-għodda xprunata mid-domanda twieġeb direttament għat-talbiet speċifiċi mill-awtoritajiet reġjonali jew nazzjonali li jiġġestixxu l-Fondi Strutturali u ta' Investiment Ewropej permezz ta' missjonijiet ta' esperti, żjarat ta' studju u sessjonijiet ta' ħidma speċifiċi.

TAIEX-EIR P2P hija għodda oħra tal-Kummissjoni maħsuba biex tappoġġja l-kondiviżjoni tal-għarfien espert bejn l-awtoritajiet pubbliċi lokali, reġjonali u nazzjonali responsabbli mill-implimentazzjoni tal-liġi u l-politika ambjentali tal-UE.

3.6. L-għoti tas-servizzi

Dan huwa l-punt fejn il-politika tissodisfa l-ħajja ta' kuljum taċ-ċittadini. Il-bidliet soċjali, teknoloġiċi u ekonomiċi attwali joħolqu aspettattivi ġodda għas-servizzi pubbliċi. Ħafna utenti jistennew servizzi personalizzati, issimplifikati jew awtomatizzati li jingħataw permezz tal-mezzi ppreferuti tagħhom, li qegħdin isiru dejjem aktar mobbli[44].

Għaldaqstant, tista' tingħata attenzjoni lill-opportunitajiet li ġejjin:

Ifhem x'jeħtieġu u jistennew iċ-ċittadini, in-negozji u amministrazzjonijiet oħrajn mis-servizzi pubbliċi, bl-użu ta', pereżempju, stħarriġ, gruppi fokus, xiri bil-moħbi, 'customer journey mapping', analiżi tal-avvenimenti tal-ħajja u tekniki bbażati fuq l-empatija;

Wassal is-servizzi f'ħin, post u b'pass adatti għall-utenti u kkombina l-prinċipju 'diġitali b'mod awtomatiku' ma' għażliet b'bosta mezzi[45];

Ippermetti r-reġistrazzjoni ta' 'darba biss' u "no-stop shops" (fejn is-servizzi jingħataw awtomatikament abbażi ta' intitolament), offri clouds ta' servizzi pubbliċi li jippermettu lill-utenti jgħaqqdu l-pakketti ta' servizzi elettroniċi tagħhom stess u imxi lejn il-prinċipju 'diġitali b'mod awtomatiku';

---

[42] OECD, 'Behavioural insights and new approaches to policy design — The views from the field'. Sommarju ta' seminar internazzjonali, Pariġi, 2015.

[43] Il-Kummissjoni Ewropea, 'Il-Kwalità tal-Amministrazzjoni Pubblika - Sett ta' Għodod għall-Prattikanti' ('Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners'), 2015.

[44] Il-Kummissjoni Ewropea, Rapport dwar il-Parametri Referenzjarji tal-Gvern elettroniku, 2017.

[45] The Vanguard Periodical, 'The Vanguard Method and Digital', 2017.

Irrevedi l-portafoll kollu tas-servizzi, sabiex tara jekk is-servizzi humiex qegħdin jidduplikaw jew jekk għaddiex żmienhom;

Applika dekummissjonar kreattiv u ssostitwixxi s-servizzi li ma għadhomx jintużaw sabiex tikseb riżultati aħjar;

Imxi lejn servizzi interni kondiviżi, fejn xieraq, sabiex iżżid l-effiċjenza u, b'mod partikolari, tiffoka aktar (internament) fuq il-klijenti;

Ħeġġeġ liċ-ċittadini u lill-organizzazzjonijiet tas-soċjetà ċivili sabiex jużaw l-għarfien tagħhom bħala utenti tas-servizzi bil-għan li jinvolvu ruħhom fil-ħolqien u l-produzzjoni konġunti mal-amministrazzjonijiet pubbliċi u jikkondividu s-sjieda, inkluż kummissjonar kollaborattiv.

L-interoperabbiltà u **'transkonfinali b'mod awtomatiku'** saru prinċipji dejjem aktar rilevanti fit-tfassil tal-ordni pubbliku bħala konsegwenza tad-diġitalizzazzjoni dejjem tiżdied u l-internazzjonalizzazzjoni tas-soċjetà.

L-użu tal-**eID** u tas-**servizzi fiduċjarji** jista' jtejjeb is-sigurtà u l-konvenjenza ta' kwalunkwe attività online, bħas-sottomissjoni ta' dikjarazzjoni tat-taxxa, ir-reġistrazzjoni f'università barranija, it-twaqqif ta' negozju fi Stat Membru ieħor, l-offerta għal sejħa għall-offerti online, eċċ.

L-istrateġija **diġitali b'mod awtomatiku** fil-livell tal-UE tista' tirriżulta f'iffrankar annwali ta' madwar €10 biljun[46]. Il-qalba għad-diġitali hija essenzjali wkoll għal ġestjoni effiċjenti u akkontabbli tal-baġit pubbliku[47].

L-applikazzjoni tal-prinċipju ta' **'darba biss'** fl-UE x'aktarx li tiġġenera ffrankar nett annwali fil-livell tal-UE ta' madwar €5 biljun fis-sena sal-2017[48].

L-utenti llum jistennew ukoll li l-amministrazzjonijiet pubbliċi jkunu miftuħa u trasparenti, u li jippermettulhom isegwu l-proċessi u l-proċeduri amministrattivi, jagħtu rispons dwar il-kwalità tas-servizzi pprovduti, jikkontribwixxu għal titjib amministrattiv u l-implimentazzjoni ta' ideat ġodda. Jenħtieġ li l-konsultazzjoni titqies bħala kontinwazzjoni, li tibda bl-identifikazzjoni tal-ħtiġijiet u l-aspettattivi inizjali, u timxi lejn il-monitoraġġ u l-evalwazzjoni tas-sodisfazzjon bil-mod ta' kif ġew issodisfati

---

46 Il-Kummissjoni Ewropea, 'Studju dwar il-produzzjoni kollaborattiva fil-Gvern elettroniku (SMART 2010/0075)', 2010.
47 Il-Kummissjoni Ewropea, Rapport dwar il-Parametri Referenzjarji tal-Gvern elettroniku, 2017.
48 Il-Kummissjoni Ewropea, 'Studju dwar il-Gvern elettroniku u t-Tnaqqis tal-Piż Amministrattiv (SMART 2012/0061)', 2012.

dawn il-preferenzi matul il-konsenja jew bil-mod kif evolvew[49].

[49] Il-Kummissjoni Ewropea, 'Il-Kwalità tal-Amministrazzjoni Pubblika - Sett ta' Għodod għall-Prattikanti' ('Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners'), 2015.

Id-disponibbiltà tal-informazzjoni tas-settur pubbliku f'format elettroniku hija mod b'saħħtu ta' kif jiġu appoġġjati n-negozji mmexxija mid-data u, b'hekk, it-tkabbir. Dan mistenni jġib miegħu qligħ ekonomiku ta' madwar €40 biljun fis-sena[50]. L-impatt dirett tad-data miftuħa fuq l-ekonomija tal-UE kien stmat bħala €32 biljun fl-2010, b'rata ta' tkabbir annwali stmata ta' 7 %[51].

L-ICT u l-awtomatizzazzjoni huma xprunaturi definiti għal għoti aħjar tas-servizzi pubbliċi, iżda wieħed irid jirrifletti wkoll fuq xi riskji:

Tiddiġitalizzax il-burokrazija - Jenħtieġ li l-kunsiderazzjonijiet teknoloġiċi jaslu verament fi tmiem l-approċċi ta' disinn integrat abbażi ta' proċessi armonizzati, inkella wieħed ikun qed jirriskja li jiddiġitalizza l-burokrazija, minflok jipprovdi servizz bla xkiel.

Ikkondividi u erġa' uża l-għodod, is-sistemi u s-servizzi[52] — it-tentazzjoni li terġa' tivvinta r-rota fl-ICT hija waħda konsiderevoli. Ħafna proġetti tal-ICT iġorru prezzijiet eċċessivi u ma jkollhomx il-prestazzjoni mistennija. Diġà jeżistu ħafna soluzzjonijiet diġitali ppruvati għas-servizzi pubbliċi u dawn huma liberament disponibbli minn diversi programmi tal-UE, bħall-Faċilità Nikkollegaw l-Ewropa[53] (CEF) jew l-ISA permezz tal-pjattaforma JoinUp[54].

Il-protezzjoni tad-data — huwa fundamentali li r-regoli dwar il-protezzjoni tad-data jiġu rrispettati b'mod sħiħ. Jekk le, iċ-ċittadini jitilfu l-fiduċja fl-amministrazzjonijiet pubbliċi tagħhom.

Is-sigurtà - it-theddidiet ċibernetiċi huma problema mingħajr fruntieri u għandhom impatt negattiv fuq l-ekonomija tagħna, fuq id-drittijiet fundamentali taċ-ċittadini u fuq is-soċjetà b'mod ġenerali. Il-protezzjoni tad-data personali, il-privatezza u l-kunfidenzjalità huma prekundizzjonijiet importanti sabiex jiżdiedu l-fiduċja fis-servizzi diġitali u l-użu tagħhom.

3.7. Il-ġestjoni ta' riforma ta' suċċess — L-ingredjenti għas-suċċess

Il-mistoqsija dwar kif tfassal u twassal riformi li jagħtu r-riżultati u l-benefiċċji mistennija hija waħda ċentrali. Il-kunsiderazzjoni tal-kuntest speċifiku, inkluż il-proċess politiku,[55] hija punt tat-tluq importanti. Dawn li ġejjin huma aktar suġġerimenti trażversali għal riformi ta' suċċess[56]:

Jenħtieġ li r-riformi jkunu bbażati fuq l-**evalwazzjonijiet 'ex ante'** ta' ċirkostanzi partikolari u l-evidenza dwar l-isfidi ewlenin u d-defiċits;

Iffoka r-riformi amministrattivi inqas fuq it-tnaqqis tal-ispejjeż u aktar fuq **l-għanijiet/ ir-riżultati** u immira għal involviment akbar tal-pubbliku u tal-persunal;

It-tibdil tal-istrutturi u r-regoli formali mhuwiex bizzejjed u xi drabi mhux neċessarju;

L-iżvilupp tal-potenzjal tal-uffiċjali pubbliċi sabiex jiġu żviluppati l-ħiliet u l-kompetenzi tagħhom għall-ġejjieni. Iffoka fuq il-kultura amministrattiva, billi tinvolvi ruħek fi pjanijiet b'terminu medju u twil għat-tranżizzjoni għal organizzazzjonijiet flessibbli u iżgħar fid-daqs u fl-età soċjalizzati f'valuri tas-settur pubbliku[57];

Il-livell ta' **awtonomija maniġerjali** u politiċizzazzjoni jista' jillimita l-implimentazzjoni u l-impatt tar-riformi;

---

[50] Vickery, Graham, 'Review of recent studies on PSI re-use and related market developments', 2011.
[51] Capgemini Consulting, The Open Data Economy — Unlocking Economic Value by Opening Government and Public Data, 2013.
[52] Deloitte, 'Study on cloud and service oriented architectures for eGovernment' (għall-Kummissjoni Ewropea), 2011.
[53] https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/connecting-europe-facility.
[54] https://joinup.ec.europa.eu/.

[55] Hammerschmid, et al. 2016
[56] Hammerschmid, et al. 2016.
[57] Pollitt, Christopher u Geert Bouckaert, 'A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity', Oxford University Press Oxford, 2017.

Agħti attenzjoni għar-**ritmu u l-pass** tar-riformi; evita li tikkawża tagħbija żejda mir-riformi!

Adotta approċċ prammatiku: uża sistemi sempliċi li huma rilevanti kemm għall-maniġment kif ukoll għall-persunal;

Evita soluzzjonijiet ta' malajr: il-paċenzja u l-perseveranza huma parti importanti minn riformi ta' suċċess;

Tqisx ir-riformi bħala eżerċizzju tekniku jew politiku — **il-komunikazzjoni, it-tfittxija tal-kunsens u l-bini tal-fiduċja** huma imperattivi;

Jenħtieġ li **l-implimentazzjoni** tkun ibbażata fuq **reviżjoni/evalwazzjoni kontinwa** ta' x'jaħdem u x'ma jaħdimx.

4. EŻAMI BIR-REQQA TAS-SITWAZZJONI ATTWALI

4.1. Il-prijoritajiet tar-riforma fl-Istati Membri

X'inhuma l-prijoritajiet perċepiti għar-riforma tal-amministrazzjoni pubblika? Skont stħarriġ tal-uffiċjali eżekuttivi pubbliċi fi Stati Membri magħżula[58], is-servizzi diġitali jew is-servizzi elettroniċi tal-gvern jiddominaw l-aġenda, fuq bażi ugwali ma' kollaborazzjoni u kooperazzjoni aħjar fis-settur pubbliku.

Dan huwa segwit minn enfasi fuq it-trasparenza. It-tnaqqis fin-numru tal-impjegati għadu importanti, bħalma huma t-titjib tal-eżiti/tar-riżultati u t-tneħħija tal-burokrazija. Il-privatizzazzjoni, il-ħolqien tal-aġenziji u l-esternalizzazzjoni kollha tilfu momentum sinifikanti bħala prijoritajiet tar-riforma.

L-enfasi fuq 'akkontabbiltà bbażata fuq l-indikaturi' fil-kejl tal-prestazzjoni qed tiġi sostitwita gradwalment minn enfasi fuq 'tagħlim ibbażat fuq l-indikaturi'[59].

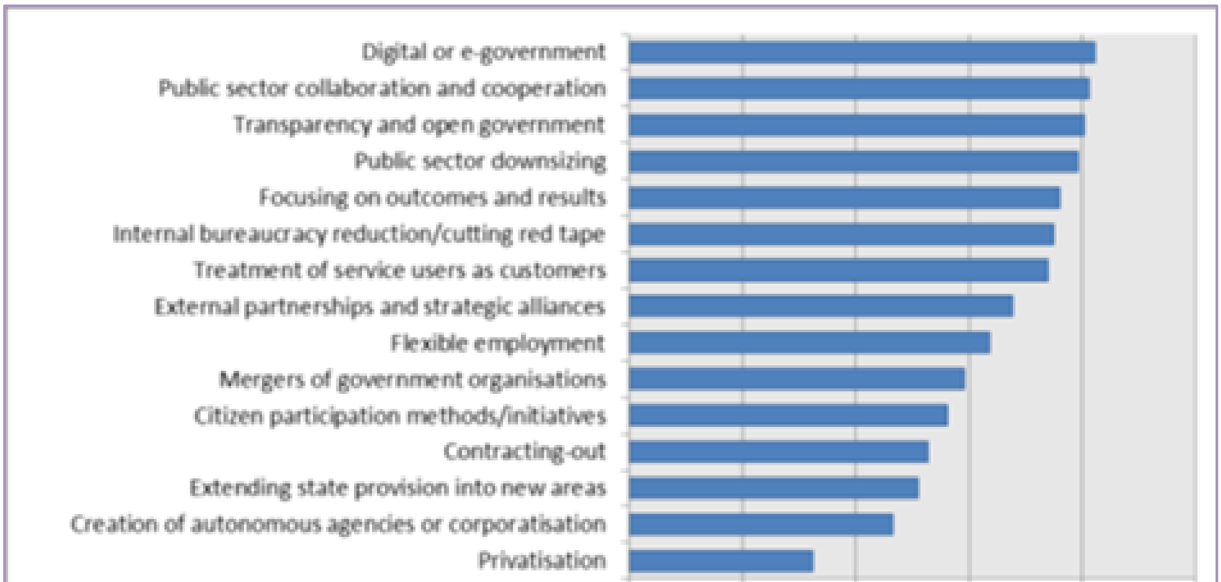
4.2. Eżempji ta' ispirazzjoni ta' riformi tal-amministrazzjoni pubblika fl-UE

L-għażla li ġejja ta' eżempji ta' ispirazzjoni tippreżenta portafoll ta' sitt każijiet differenti ta' skala, kamp ta' applikazzjoni, subsettur u kuntest li jvarjaw[60], li juru l-modi kif għandhom jiġu indirizzati l-isfidi u l-opportunitajiet deskritti fit-taqsimiet preċedenti.

Ir-riforma tal-amministrazzjoni pubblika multidimensjonali fi Spanja

Il-pressjoni baġitarja estrema kkawżata mill-kriżi finanzjarja tal-2008 wasslet lill-gvern Spanjol sabiex jirrealizza li hija meħtieġa bidla wiesgħa u fundamentali fl-amministrazzjoni pubblika.

Tabella 5 — Il-prijoritajiet tar-riforma fi Stati Membri magħżula



Approċċ komprensiv u implimentazzjoni rigoruża, b'monitoraġġ mill-qrib tar-riżultati, jagħmlu dan il-każ eżemplari:

Il-**Kummissjoni għar-Riforma tal-Amministrazzjonijiet Pubbliċi** (CORA) inħolqot taħt il-viċi presidenza Spanjola, b'kooperazzjoni mal-partijiet ikkonċernati f'livell għoli, sabiex ittejjeb l-effiċjenza u l-effikaċja tal-attività pubblika u tnaqqas l-ispejjeż mingħajr ebda tnaqqis fil-kwalità tas-servizzi pprovduti. CORA ffokat fuq it-tneħħija tad-duplikazzjoni amministrattiva, iż-żieda tas-simplifikazzjoni amministrattiva, il-ġestjoni ta' servizzi u riżorsi komuni u l-amministrazzjoni istituzzjonali. CORA pproponiet 218-il miżura mmirati sabiex itejbu u jissimplifikaw il-funzjonament tal-amministrazzjonijiet pubbliċi, kemm fil-livell lokali kif ukoll f'dak nazzjonali.

Dawn il-miżuri qegħdin jiġu implimentati b'mod sistematiku mill-Uffiċċju għall-Eżekuzzjoni tar-Riformi Amministrattivi (OPERA) u r-riżultati f'termini ta' effiċjenza, ċarezza amministrattiva, iffrankar tal-ispejjeż u servizz aħjar jiġu rrapportati regolarment lill-CORA u skrutinizzati minnha.

Il-kisba tar-riżultati billi tingħata s-setgħa lill-persunal fil-Belġju

Il-biċċa l-kbira tar-riformi tal-amministrazzjoni pubblika huma xprunati politikament u orkestrati b'mod minn fuq għal isfel. Madankollu, eżempju ta' ispirazzjoni mill-Belġju juri li tista' tinkiseb ukoll bidla pożittiva sempliċiment permezz ta' ġestjoni tajba fil-livell organizzattiv.

Is-**Servizz Pubbliku Federali tas-Sigurtà Soċjali** (FPS) ġie ttrasformat minn "*the worst ministry in the western hemisphere*" għal "*the sexiest employer in Belgium*", fi kliem Frank van Massenhove, li ħa f'idejh it-tmexxija tiegħu fl-2002. Van Massenhove uża stil uniku ta' tmexxija bbażat fuq il-fiduċja, l-awtonomija u l-flessibbiltà tal-impjegati, filwaqt li kien ċar ħafna dwar ir-riżultati mistennija. Il-membri tal-persunal jaħdmu f'timijiet organizzati minnhom stess bi ftit interferenza mill-maniġment. In-nies huma liberi li jaħdmu fejn iridu, sabiex b'hekk titnaqqas il-ħtieġa għal spazju fl-uffiċini. Dan wassal għal iffrankar enormi fil-kostijiet operazzjonali. L-ispazju fl-uffiċini li jifdal huwa maħsub biex jinkoraġġixxi l-kollaborazzjoni u l-ħidma f'tim. L-approċċ għamel l-FPS l-aktar impjegatur attraenti fis-settur pubbliku fil-Belġju. Il-kultura, l-istil ta' tmexxija, il-prattiki tax-xogħol u l-ambjent fiżiku kkontribwixxew għal titjib sostanzjali fil-produttività. Il-kollass mentali u fiżiku u l-assenteiżmu minħabba mard għadhom hemm.

Il-benefiċċji tat-tfal mingħajr applikazzjoni fl-Awstrija

Il-Gvern elettroniku huwa tema importanti fl-immodernizzar tal-amministrazzjoni pubblika. Madankollu, il-kisba tal-potenzjal veru tiegħu ta' servizzi aħjar, organizzazzjoni aktar integrata u spejjeż aktar baxxi mhijiex daqstant faċli fil-prattika. L-Awstrija tipprovdi eżempju ta' kif il-kunsiderazzjoni mill-ġdid tal-proċessi tista' ġġib magħha benefiċċji kemm għaċ-ċittadini kif ukoll għall-amministrazzjoni:

Il-proġett 'Il-Benefiċċji tat-Tfal mingħajr Applikazzjoni' huwa soluzzjoni ta' "no-stop shop" ibbażata fuq l-integrazzjoni tal-proċessi u l-interoperabbiltà. Qabel dan, iċ-ċittadini kellhom jagħmlu applikazzjoni individwali għall-benefiċċji tat-tfal, fl-awtorità tat-taxxa, bil-posta jew online (20 % biss tal-applikazzjonijiet). Imbagħad, l-uffiċjali tal-każijiet jiġbru d-data rilevanti u jivvalutaw l-applikazzjoni.

Wara l-proġett, in-notifika għal twelid ħaj mill-isptar tikkawża proċess totalment awtomatizzat. Is-sistema tiġġenera ċ-ċertifikat tat-twelid u tikkontrolla l-intitolament għall-benefiċċji tat-tfal billi tqabbel id-data meħtieġa fil-bażijiet ta' data rilevanti. Bħala medja, l-applikazzjoni tiġi pproċessata fi żmien jumejn. Isir pagament awtomatiku f'aktar minn 60 % tal-każijiet. F'45 % tal-każijiet li jifdal, minbarra dan, jintalbu biss id-dettalji bankarji. L-iffrankar tal-ħin għaċ-ċittadini huwa stmat f'madwar 39,000 siegħa fis-sena. Ir-rata ta' żbalji rreġistrata hija ta' 2 %. Billi tnaqqas l-ammont ta' xogħol applikat, l-amministrazzjoni tista' terġa' tuża l-persunal tagħha għal kompiti oħrajn li jirrikjedu involviment uman.

Ippjanar tal-politika li jħares 'il quddiem fil-Finlandja

Il-biċċa l-kbira tal-amministrazzjonijiet pubbliċi jkunu reattivi meta jittrattaw il-problemi. It-tħejjija għall-antiċipazzjoni tal-ġejjieni tista' tkun imperattiva f'ambjent dejjem aktar volatili, imprevedibbli, kumpless u ambigwu. Il-Finlandja tistabbilixxi eżempju:

Il-**Committee for the Future** tal-Finlandja huwa kumitat permanenti ta' 17-il membru parlamentari li jirrappreżentaw lill-partijiet kollha u huwa sostnut mill-Kostituzzjoni. Il-membri jiddeliberaw dwar materji li jaffettwaw l-iżvilupp fil-ġejjieni u jaġixxu bil-għan li jipproteġu kontra l-mijopiċità governattiva. Huma mhumiex involuti fil-proposti leġiżlattivi jew fl-iskrutinju. Huma jaġixxu bħala konsulenti, iwettqu r-riċerka rilevanti dwar il-futuri u jivvalutaw l-iżvilupp teknoloġiku u l-konsegwenzi tal-politiki għas-soċjetà. Huma jużaw tekniki parteċipattivi bħal seduti ta' smigħ maċ-ċittadini u 'crowdsourcing' sabiex jiżviluppaw metodoloġija xierqa għar-riċerka dwar il-futuri. Pereżempju, il-ħidma tagħhom influwenzat il-politika dwar il-kura tas-saħħa, billi tinbidel il-mentalità fil-politiki Finlandiżi lejn il-kunsiderazzjoni tal-għażliet futuri fit-tul.

L-għoti ta' servizzi pubbliċi aħjar — 'Customer journey mapping' fi Franza

Iċ-ċittadini u n-negozji jistennew servizzi pubbliċi aħjar li jagħmlu l-konformità mar-regolament faċli u li jkunu favorevoli għall-klijenti.

Data: 22.11.2017

Franza ħadet passi sabiex tilħaq dawn l-aspettattivi:

Is-**Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique** għandu approċċ ġenwin li jiffoka fuq l-utenti sabiex jipprovdi s-servizzi pubbliċi, li jkopri l-vjaġġ amministrattiv kollu. Dan ikopri l-interazzjoni ma' għadd ta' aġenziji tal-gvern, id-dokumenti li jridu jiġu pprovduti, il-fajls tal-każijiet li jridu jinfetħu u l-iskadenzi li jridu jiġu rrispettati. L-approċċ diġà għamel l-interazzjonijiet amministrattivi ta' ħafna utenti aktar faċli, mit-tħejjija għall-irtirar sat-twaqqif ta' negozju, li jittrattaw il-mewt ta' membru tal-familja qrib jew ir-reġistrazzjoni fir-reġistru elettorali. L-esperjenza ta' dan l-approċċ turi li fażi ta' smigħ tal-utenti tgħin sabiex jiġu identifikati malajr modi speċifiċi li bihom jista' jitjieb is-servizz ipprovdut. Hija turi wkoll li l-aktar titjib effettiv mhux dejjem ikun l-aktar ikkumplikat sabiex jiġi implimentat.

5. RIŻORSI UTLI

- Skedi informattivi tas-Semestru Ewropew
  https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets_mt

  Ara speċifikament: It-Tassazzjoni, il-Ġlieda Kontra l-Korruzzjoni, l-Akkwist Pubbliku, is-Sistemi Ġudizzjarji Effettivi, is-Sostenibbiltà tal-Finanzi Pubbliċi
- Il-Kummissjoni Ewropea, 'Il-Kwalità tal-Amministrazzjoni Pubblika - Sett ta' Għodod għall-Prattikanti' ('Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners')
  http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=575&langId=mt
- Il-Kummissjoni Ewropea, Pjan ta' azzjoni tal-Gvern elettroniku (eGovernment action plan)
  http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation
- Il-Kummissjoni Ewropea, Il-Portal tad-Data Ewropew (European Data Portal)
  http://www.europeandataportal.eu/en/dashboard
- Il-Kummissjoni Ewropea, Viżjoni għas-servizzi pubbliċi (Vision for public services)
  http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/vision-public-services
- Il-Kummissjoni Ewropea, Skedi informattivi tal-Gvern elettroniku (eGovernment factsheets)
  http://joinup.ec.europa.eu/community/nifo/og_page/egovernment-factsheets
- Il-Kummissjoni Ewropea, 'Studju dwar l-Analiżi tal-Ħtiġijiet għas-Servizzi Transkonfinali u l-Valutazzjoni tal-Ostakoli Organizzazzjonali, Legali, Tekniċi u Semantiċi (SMART 2011/0074)' ('Study on Analysis of the Needs for Cross-Border Services and Assessment of the Organisational, Legal, Technical and Semantic Barriers (SMART 2011/0074)'), 2011
  https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/final-report-study-analysis-needs-cross-border-services-and-assessment-organisational-legal
- TAIEX — Rieżami tal-Implimentazzjoni Ambjentali Bejn il-Pari (Environmental Implementation Review Peer 2 Peer)
  http://ec.europa.eu/environment/eir/p2p/index_en.htm
- In-Netwerk Ewropew tal-Amministrazzjoni Pubblika (European Public Administration Network - EUPAN)
  http://www.eupan.eu/
- OECD — Osservatorju tal-Innovazzjoni fis-Settur Pubbliku
  https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation
- OECD — Rakkomandazzjoni tal-Kunsill dwar l-Istrateġiji tal-Gvern Diġitali
  http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf
- SIGMA — Il-Prinċipji tal-Amministrazzjoni Pubblika
  http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm

Eżempji ta' każijiet

- Ir-riforma tal-amministrazzjoni pubblika fi Spanja
  http://www.seap.minhap.es/en/web/areas/reforma_aapp.html
- Is-Servizz Pubbliku Federali tas-Sigurtà Soċjali, il-Belġju
  http://socialsecurity.belgium.be/en
- Il-benefiċċji tat-tfal mingħajr applikazzjoni fl-Awstrija
  https://www.bmfj.gv.at/familie/finanzielle-unterstuetzungen/familienbeihilfe0/antrag-familienbeihilfe.html

- L-Ippjanar tal-Politika fil-Finlandja
  http://www.fdsd.org/ideas/the-committee-for-the-future-finnish-parliament
- ‘Customer Journey Mapping’ fi Franza
  http://www.modernisation.gouv.fr/en/mapping-users-journey-improve-service-public

ANNESS TEKNIKU 1: ĦARSA ĠENERALI LEJN L-APPOĠĠ TAL-UE GĦAT-TITJIB TAL-AMMINISTRAZZJONI PUBBLIKA

L-inizjattivi u l-appoġġ tal-Kummissjoni Ewropea f'dan il-qasam ikopru: il-finanzjament, l-elementi ta' qafas ta' politika għall-Gvern elettroniku, ir-riċerka, il-gwida teknika u l-appoġġ.

Il-finanzjament

Is-sorsi ta' finanzjament ewlenin jinkludu l-Fond Soċjali Ewropew u l-Fond Ewropew għall-Iżvilupp Reġjonali:

- L-għan tematiku 11 jiffinanzja 'It-titjib tal-kapaċità istituzzjonali tal-awtoritajiet pubbliċi u tal-partijiet ikkonċernati u l-amministrazzjoni pubblika effiċjenti', permezz tal-FSE/FEŻR b'baġit ta' madwar €4.2 biljun fi 17-il Stat Membru.
- Il-FEŻR jikkomplementa dan b'enfasi fuq l-infrastruttura tal-Gvern elettroniku taħt l-Għan Tematiku 2.
- Il-Kummissjoni tgħin sabiex tissaħħaħ il-kapaċità amministrattiva tal-amministrazzjonijiet reġjonali u nazzjonali, permezz ta' titjib fl-istrutturi, fir-riżorsi umani, fis-sistemi u fl-għodod: http://ec.europa.eu/regional_policy/mt/policy/how/improving-investment/.
- Il-Faċilità Nikkollegaw l-Ewropa tinvesti fl-interoperabbiltà transkonfinali tal-Gvern elettroniku u tippromwovi l-użu mill-ġdid ta' xprunaturi diġitali ewlenin komuni.

Politika tal-Gvern elettroniku

L-aktar qafas ta' politika żviluppat jinsab fil-qasam tal-Gvern elettroniku:

- Il-Pjan ta' Azzjoni tal-Gvern elettroniku 2016-2020 jistabbilixxi viżjoni għall-amministrazzjonijiet pubbliċi, bi prinċipji u prijoritajiet tal-politika sottostanti.
- Ir-Regolament tal-eIDAS stabbilixxa qafas legali prevedibbli għan-nies, għall-kumpaniji (b'mod partikolari SMEs) u għall-amministrazzjonijiet pubbliċi sabiex jaqilbu b'mod kunfidenti għad-diġitali permezz tal-użu ta' identifikazzjoni elettronika (eID) u servizzi fiduċjarji (jiġifieri firem elettroniċi, siġilli elettroniċi, kronogrammi elettroniċi, servizz ta' konsenja elettronika u awtentikazzjoni tas-siti web).
- **L-istudji** qed jgħinu sabiex jinftiehem aħjar kif għandu jitnaqqas il-piż amministrattiv, issir it-tranżizzjoni lejn gvern miftuħ u jiġi analizzat il-valur tal-ġenerazzjoni ġdida ta' servizzi elettroniċi tal-gvern (ara r-referenzi).
- Il-**kondiviżjoni ta' prattiki tajbin** u bażijiet ta' data li jistgħu jiġu mfittxija ma' studji ta' każijiet rilevanti tal-Gvern elettroniku huma wkoll mekkaniżmi importanti ta' tagħlim u appoġġ.

Appoġġ għar-riċerka u l-innovazzjoni

Barra minn hekk, l-UE qed tiffinanzja l-proġetti ta' riċerka u innovazzjoni permezz tal-FP7/Orizzont 2020, eż. LIPSE (Learning from Innovation in Public Sector Environments), COCOPS (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future), jew OPSI (OECD Observatory of Public Sector Innovation).

L-istudju Behavioural Insights Applied to Policy (BIAP) taċ-Ċentru Konġunt tar-Riċerka tal-Kummissjoni jgħin sabiex jiġi vvalutat l-istatus quo u jwassal għarfien sabiex jittejjeb it-tfassil tal-politika.

Gwida u assistenza teknika

Il-Kummissjoni tiggwida u tappoġġja lill-Istati Membri permezz tal-EU Quality of Public Administration Toolbox, u tiffaċilita t-tagħlim u n-netwerking bejn il-pari.

Sabiex tgħin lill-Istati Membri jtejbu l-amministrazzjoni tagħhom fuq bażi ta' domanda, il-Kummissjoni waqqfet Servizz ta' Sostenn għar-Riforma Strutturali, li ser jipprovdi assistenza teknika permezz ta' *Programm ta' Sostenn għar-Riforma Strutturali*.

Fl-aħħar iżda mhux l-inqas, il-Kummissjoni Ewropea tikkofinanzja l-Premju Ewropew għas-Settur Pubbliku, li jiġi ospitat mill-Istitut Ewropew għall-Amministrazzjoni Pubblika (European Institute for Public Administration - EIPA).

ANNESS TEKNIKU 2: L-ISFIDI TAS-SOĊJETÀ U L-ISFIDI LI JIRRIŻULTAW GĦALL-AMMINISTRAZZJONI PUBBLIKA

Sfidi tas-soċjetà	Sfidi għall-amministrazzjoni pubblika
Il-Globalizzazzjoni	L-interrelazzjoni u l-kumplessità dejjem jiżdiedu fis-soċjetà jagħmluha diffiċli li jitbassru x-xejriet fl-iżvilupp. L-interruzzjonijiet kostanti fis-soċjetà moderna jirrikjedu adattament kostanti, li ma jistgħux jiġu indirizzati mill-prattiki maniġerjali u organizzattivi tradizzjonali. L-insegwiment tal-ottimizzazzjoni u l-effiċjenza jnaqqas ir-reżiljenza tal-organizzazzjonijiet u s-sistemi pubbliċi. Il-ħtieġa għal amministrazzjonijiet pubbliċi aġli u flessibbli tikkontesta xi wħud mill-prinċipji tradizzjonali tagħhom.
It-tibdil demografiku	Il-popolazzjoni li qed tixjieħ tagħmel aktar u aktar pressjoni fuq is-sistemi pubbliċi u tirrikjedi soluzzjonijiet ta' politika u servizzi ġodda, kif ukoll mod differenti ta' kif jintużaw ir-riżorsi. Proporzjon għoli ta' persunal fl-amministrazzjoni pubblika qed joqrob lejn l-irtirar u, għalhekk, jeħtieġ li jiġu attirati impjegati ġodda min-numri dejjem jonqsu ta' żgħażagħ li qegħdin jidħlu fis-suq tax-xogħol.
It-tibdil fil-klima	Ir-riskji ambjentali miżjuda jirrikjedu ħiliet u kapaċitajiet ġodda fil-livelli kollha tal-amministrazzjoni għal proċessi governattivi integrati orizzontalment, ibbażati fuq l-evidenza u innovattivi. Il-kapaċitajiet u l-infrastruttura għandhom bżonn jiġu adattati.
Il-bidla teknoloġika	It-teknoloġiji ġodda jġibu magħhom bidliet f'kull aspett tal-ħajja tagħna. Il-gvern jeħtieġ li jsib il-bilanċ xieraq bejn l-iffaċilitar tal-bidla u l-garanzija ta' kompetizzjoni miftuħa u ġusta. It-teknoloġiji ġodda jirrikjedu riflessjonijiet ġodda dwar kif jiġu żgurati s-sigurtà, il-privatezza, it-trasparenza, l-ugwaljanza u l-libertà tal-espressjoni. L-innovazzjoni titlob li jsiru investimenti kbar u fit-tul. Dawk jistgħu jikkompetu ma' prijoritajiet oħrajn għal finanzjament pubbliku. L-iżviluppi teknoloġiċi jirrikjedu ħiliet u kompetenzi ġodda mill-uffiċjali pubbliċi. Filwaqt li nagħmlu l-qalba diġitali awtomatikament fil-forniment tas-servizzi, il-qasma diġitali tista' tfixkel serjament l-aċċess f'xi kuntesti. It-teknoloġija diġitali tista' toħloq mill-ġdid il-burokrazija u tnaqqas il-kapaċità tal-istituzzjonijiet li jsiru jafu x'inhuma l-ħtiġijiet taċ-ċittadini u jirrispondu b'mod adegwat għalihom. It-tipi ta' impjiegi fl-amministrazzjoni pubblika jinbidlu mad-diġitalizzazzjoni tal-kompiti analitiċi u l-avvanz tal-intelliġenza artifiċjali. Jeħtieġ li d-diġitalizzazzjoni ssib bilanċ bejn iċ-ċentralizzazzjoni u d-deċentralizzazzjoni.
It-trajettorji ekonomiċi	L-isfidi tas-soċjetà jżidu l-kompetizzjoni għal fondi pubbliċi limitati. L-ambjent li qed jinbidel malajr jirrikjedi li l-gvernijiet jirreaġixxu fil-pront bi strateġiji ċentrali. L-ispinta għal iffrankar fuq perjodu ta' żmien qasir toħloq ħtieġa għal prijoritajiet ċari sabiex jiġi evitat li ssir ħsara lis-servizzi u l-kapaċitajiet essenzjali.
Il-fiduċja tal-pubbliku fil-gvern	Il-konfini tas-settur pubbliku qegħdin jiċċajpru bħala riżultat tal-privatizzazzjoni, l-esternalizzazzjoni u s-sħubijiet pubbliċi-privati u metodi moderni oħrajn ta' għoti tas-servizzi u t-tfassil tal-politika. Dan għandu implikazzjonijiet għall-kontabilità pubblika fit-twassil tal-politiki u s-servizzi; Il-gvernijiet nazzjonali huma mistennija li jirrispondu għal kriżijiet globali li joriġinaw minn barra l-fruntieri nazzjonali. In-natura tal-ambjent politiku qed tinbidel. L-isfidi tas-soċjetà jżidu n-nuqqas ta' fiduċja fil-gvern u fir-reazzjonijiet tiegħu. Il-movimenti politiċi u soċjali jikkontestaw il-leġittimità tal-istat.

Sors: Abbażi ta' Pollitt[61] *u l-adattament tiegħu stess*

[61] Pollit, Christopher, 'Future Trends in European Public Administration and Management: An outside-in Perspective', COCOPS, 2014.