

# II-Kontribut tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għall-UE 2020

## Sommarju eżekuttiv

Dan id-dokument jippreżenta l-istrateġija komuni għall-futur approvata mis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg Ewropej kollha. Filwaqt li jitqiesu l-bidliet kurrentwali li s-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg Ewropej se jkunu qed iħabbtu wiċċhom magħhom fis-snin li ġejjin, kif ukoll bidliet fil-mod ta' kif is-swieg tax-xogħol qed jiffunzjonaw u kif il-fornituri tas-servizz pubbliku jridu joperaw, l-istrateġija SPI 2020 tiddekrivi l-bidliet fir-rwol u l-funzjoni tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg li huma meħtieġa fid-dawl tal-implimentazzjoni tal-istrateġija UE 2020. Tiddefinixxi wkoll ir-rwol tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg skont l-Opinjoni tal-EMCO intitolata "Il-vijabbiltà tat-tranzizzjonijiet", filwaqt li hija konxja sewwa mid-differenzi fl-ambitu istituzzjonali, fl-għanijiet, fil-portafoll tal-prodotti u fl-istruttura tas-Sistemi Pubbliċi tal-Impjieg Ewropej.

Fid-dawl tal-isfidi ġenerati minn swieg tax-xogħol tranzitorji s-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom isegwu politika ta' attivazzjoni b'riżultati sostenibbli. Fl-istess ħin, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom jiffokaw aktar fuq in-naħa tad-domanda tas-suq tax-xogħol billi dawk li jipprovdu x-xogħol qed iħabbtu wiċċhom ma' diffikultajiet ta' reklutaġġ li dejjem qed jiżdiedu. Speċjalment intrapriži żgħira u ta' daqs medju ta' spiss huma fi bżonn ta' iktar appoġġ intensiv mis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg. Barra minn hekk, jeħtieġ li jkun hemm bidla lejn kooperazzjoni aktar mill-qrib bejn is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg Ewropej.

Biex jiggarantixxu l-aqwa funzjonament tas-suq tax-xogħol, bħala fattur kritiku għas-suċċess tal-Istrateġija UE 2020, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg Ewropej għandhom jiksibu mandat biex iwettqu l-funzjonijiet ta' tmexxija. Fid-definizzjoni tal-kelma "tmexxija", wieħed jista' jiddistingwi bejn diversi livelli, li jibdeu minn fehim komplut tat-tranzizzjonijiet multipli li jipprezentaw ruħhom kontinwament fis-suq tax-xogħol, stampa ċara tas-servizzi offruti mill-atturi tas-suq tax-xogħol, u żvelar massimu u l-użu tal-intelliġenza tas-suq tax-xogħol. It-tmexxija tas-suq tax-xogħol timplika wkoll l-istimolu tal-atturi tas-suq tax-xogħol biex jikkooperaw u jfittxu l-innovazzjoni, il-kollaborazzjoni mill-qrib mal-imsieħba pubbliċi jew privati u l-allinjament tal-atturi tas-suq tax-xogħol mal-politika tas-suq tax-xogħol.

Biex jikkontribwixxu għall-approċċ "it-Tranzizzjonijiet isiru vijabbli", is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg iridu jiffaċilitaw it-tranzizzjonijiet tal-karrieri. Sabiex ikunu mingħajr intoppi t-tranzizzjonijiet bejn it-tagħlim u x-xogħol, pereżempju, iridu jfittxu li jkollhom interazzjoni mill-qrib mal-partijiet interessati varji fl-oqsma tal-edukazzjoni u tat-taħriġ vokazzjonali. Sabiex jevitaw tranzizzjonijiet rapidi u frekwenti bejn l-impjieg u l-qgħad, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom iqajmu kuxjenza dwar l-importanza tal-effetti ta' attivazzjoni sostenibbli u jinfurmaw lil dawk li jhaddmu bir-responsabbiltajiet tagħhom u l-għażliet bl-għan li tkun żgurata l-provvista tal-forza tax-xogħol. Fl-aħħarnett, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jistgħu jstabbilixxu kuntatti mas-servizzi ta' ġestjoni tal-karriera u jheggu l-kisba tal-ħiliet ta' ġestjoni tal-karriera li jippermettu lil dawk li qed ifittxu l-impjieg li jlaħñqu mal-bidliet fil-karriera.

Id-dokument jenfasizza wkoll l-importanza tal-kapaċità tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg li joperaw b'aġilità sabiex ikun żgurat impatt massimu tal-politika tas-suq tax-xogħol. Barra minn hekk, l-implikazzjonijiet tal-Istrateġija SIP 2020 għall-mudelli ta' sistemi ta' negozju u r-rendiment tas-servizz tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg huma stabbiliti permezz ta' diversi prinċipji ewlenin ta' implimentazzjoni. Wara sejha għall-elaborazzjoni ta' mudelli ta' negozju konvinċenti biex jintwera l-valur miżjud tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg, id-dokument jagħlaq

billi jiddiskrivi fil-qosor il-mogħdija tax-xorti meħtieġa biex tinkiseb ir-riorjentazzjoni strategika mixtieqa tas-SIP 2020.

## Daħla

Għas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg Ewropej qatt mhu se jibqa' kollox kif kien. Bħalma sfortunatament urew biċ-ċar is-snin ta' dan l-aħħar, qed iseħħu dejjem aktar bidliet rapidi u kbar fis-suq tax-xogħol. Barra minn hekk, il-funzjoni soċjali tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg qed tinbidel. Illum il-ġurnata se jkollhom isiru "mezzi ta' aċċess b'aċċent fuq ix-xogħol għas-sistemi tas-sigurtà soċjali". Ikkonfrontati b'bosta inċertezzi u opportunitajiet, kif ukoll b'responsabilitajiet u aspettattivi ċari, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg jeħtiegu stampa ċara u stabbli dwar l-iżviluppi meħtieġa li fihom iridu jkunu kompetenti biex jibqgħu rilevanti u effettivi. Dan id-dokument qed jitressaq sabiex iddawwal u jiddetermina l-istrateġija komuni għall-gejjieni approvata mis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg Ewropej. Qed jitressaq issa, f'mument meta dawk li jfasslu l-politika jridu jafu kif is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg se jkunu kapaci jiżguraw l-impatt u l-implimentazzjoni tal-istrateġija Ewropa 2020.

## 1. Ambjenti li jinbidlu

Il-governanza tas-suq tax-xogħol hija marbuta mill-qrib mal-governanza makroekonomika<sup>1</sup>. Madwar l-Ewropa, in-nazzjonijiet iridu jiffaċċjaw il-konsegwenzi tal-kriżi finanzjarja u ekonomika u jsibu direzzjonijiet godda għall-industriji tagħhom. Sabiex tiġi stabbilita l-istabbiltà baġitarja fiż-żona tal-Ewro, qed jittieħdu miżuri ta' ffrankar u qed jiġu imposti **restrizzjonijiet finanzjarji** fuq il-gvernijiet. Il-globalizzazzjoni titfa' l-pressjoni fuq il-pożizzjoni kompetittiva tal-Ewropa.

It-tieni, il-proċess tat-tixjiħ tal-popolazzjoni fl-Ewropa qed jaċċellera u l-bilanċ bejn nies ta' età tax-xogħol u l-irtirati beda jinbidel. Minħabba f'dan, il-popolazzjoni attiva fl-età tax-xogħol hija pproġettata li tonqos u d-disponibbiltà tal-forzi tax-xogħol se tkun mhedda. Għalhekk, it-**tixjiħ** iġib miegħu sfidi serji għas-servizzi tal-kura tas-saħħa, għat-tkabbir ekonomiku u għall-finanzjament tas-sistemi tal-għajruna soċjali. Il-gvernijiet iridu jantiċipaw u jipplanaw sabiex tinżamm forza tax-xogħol imħarrġa biżżejjed.

L-Ewropa qed tiffaċċja wkoll sfidi ekoloġiċi. It-tiġin globali u t-tnaqqis tar-riżorsi naturali qed jobbligaw lis-setturi jibdlu d-direzzjoni tagħhom u jiffukaw fuq negozju sostenibbli. B'żieda ma' dan, "l-**aspett ambjentali**" tal-ekonomija jgħib miegħu rekwiżiti ta' ħiliet godda.

Barra minn hekk, ifiġġu **generazzjonijiet godda**, żgħażaġħ li għandhom perspettiva differenti tax-xogħol, kompetenzi u ħiliet trażversali differenti, kif ukoll aspettattivi differenti lejn is-servizzi pubbliċi. It-tfal qed jikbru f'dinja kkaratterizzata mit-teknoloġija u l-informazzjoni, li qed jittrattaw b'mod intuwittiv u għaqli. In-netwerking soċjali, l-akkwist ta' kompetenzi virtwali u l-abbiltà li wieħed ilaħħaq ma' aktar minn ħidma waħda fl-istess ħin huma biċ-ċar parti mill-proċess tal-iżvilupp tagħhom. Sadanittant qed ifiġġu forum godda ta' impjeg.

Ir-rendiment tas-servizzi moderni sar fundamentalment jiddependi mill-Infommazzjoni tat-Teknoloġija u għalhekk huwa influwenzat minn softwer ġdid u minn teknoloġiji godda, minn għodod godda għall-ġbir tad-dejta, għat-tiftix u l-iskambju tad-dejta, permezz ta' kanali ta' komunikazzjoni u ta' kollaborazzjoni alternattivi, billi jissafhañ dejjem iżjed l-internet soċjali u mobbli, eċċ. Dawn l-**innovazzjonijiet teknoloġiċi** kollha jbiddu wkoll il-mekkanizmi bażiċi tas-suq tax-xogħol bħal pereżemjpju l-mod kif l-impjegati jiġu rekrutati jew il-mod kif dawk li qed ifittxu impjeg japplikaw għal impjeg. It-teknoloġija se tamplifika l-kapaċitajiet tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg ukoll bħala sensara tal-informazzjoni.

Sadanittant, bosta Stati Membri dejjem aktar qed iħabbtu wiċċhom ma **distakk** bejn id-domanda għax-xogħol u l-provvista tax-xogħol. Ir-rati tal-qgħad qed jikbru u l-prospett ta'

---

<sup>1</sup> Madankollu, il-politika tal-impjegi, il-ħolqien tal-impjegi jew il-legiżlazzjoni dwar ix-xogħol jinsabu barra mill-ambitu tas-Servizzi tal-Impjeg Pubbliku.

gwerri fuq skala kbira fir-rigward ta' talenti qed jinħass hekk kif il-kumpaniji se jkollhom jitrattaw akkumulazzjoni ta' kongestjoni ta' postijiet battala u nuqqas ta' persuni li qed ifittxu x-xogħol bil-kwalifiki meħtieġa minħabba l-evoluzzjonijiet demografiċi.

Ir-rata ta' **parteċipazzjoni** baxxa ta' wħud mill-gruppi fil-mira li jgħibu inqas punti fl-istatistika dwar is-suq tax-xogħol toħloq ansjetà addizzjonali. Għalkemm hija magħrufa l-parteċipazzjoni insuffiċjenti taż-żgħażaġħ bi ftit ħiliet, ta' nies fl-età ta' 55 u aktar, ta' migranti, ta' persuni b'diżabbiltà minħabba x-xogħol, il-qgħad fit-tul, ta' nies fil-faqar u ta' gruppi żvantaġġati oħra, din għadha problema strutturali. Barra minn hekk, qed jidher distakk fl-edukazzjoni li dejjem qed jikber. Fl-istess ħin, l-investimenti fit-tagħlim tul il-ħajja għadhom qed juru nuqqas ta' ambizzjoni fl-Ewropa. Jidhru li saħansitra qed imorru għall-aġħar.

Fl-aħħarnett, hekk kif il-perċezzjoni soċjali dwar ir-rwol tal-aġenziji tal-gvern u tas-servizzi pubbliċi tinbidel, ħafna mis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg qed iħabbtu wiċċhom ma' **għażliet politiċi inċerti** dwar il-finanzjament fit-tul u l-firxa tal-attivitajiet tagħhom. Għalkemm il-kriżi bankarja amplifikat is-sejħa għal regolamentazzjoni tas-suq u l-politika tal-implimentazzjoni għadha funzjoni ewlenija tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg, f'bosta pajjiżi qed tikber it-tendenza li qed tisħaq fuq ir-responsabbiltajiet awtonomi taċ-ċittadini u tal-kumpaniji, xi drabi billi possibbilment titnaqqas il-ħtieġa għal intervent minn fornituri tas-servizzi ffinanzjati pubblikament u ċertament billi tenfasizza l-ħtieġa li wieħed jinvesti fil-mezzi pubbliċi b'mod għaqli.

Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg huma mistennija li jlaħħqu mal-isfidi attwali u tal-ġejjieni fl-istess ħin. Reazzjoni fil-pront għal ċirkustanzi li dejjem jinbidlu u tlaqqiġħ flimkien ta' interventi fuq perjodu qasir ma' soluzzjonijiet sostenibbli jitolbu flessibbiltà, sensibbiltà organizzattiva u kreattività. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg jistgħu jantiċipaw u jinfluwenzaw il-bidliet fis-suq tax-xogħol permezz tal-iskambju ta' informazzjoni mal-korpi li jfasslu l-politika u billi jagixxu b'mod antiċikliku.

## **2. Swieq tax-xogħol li qed jinbidlu**

F'dawn l-aħħar deċennji bdiet tinfirex il-fehma f'kull Stat Membru li s-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg (SPI) għandu jkollhom rwol aktar attiv fit-tnaqqis tad-dipendenza fuq il-benefiċċji tal-qgħad. Bi tweġiba għall-bidliet fundamentali fis-swieq tax-xogħol u fis-soċjetà tagħna, gradwalment qed ifiġġ sett ġdid ta' rwoli adottati mill-SPI, li huma maħsuba biex jappoġġjaw karrieri sħaħ tax-xogħol. Din il-bidla mid-dikotomija "qgħad-impjeg" tinbet mit-tnedija ta' mudell ġdid – "**swieq tax-xogħol tranżitorji**" – mill-istudju ewlenin li jemmnu f'dawn is-swieq (eż. Schmid, Auer, Gazier). Fl-istess ħin, dawk li jfasslu l-politika qed ifittxu bilanċ virtwali ġdid bejn il-flessibbiltà u s-sigurtà – jew "**il-flessigurtà**" - għal min iħaddem u l-impjegati. Iż-żewġ approċċi jistgħu jitqiesu bħala risposta għall-qagħda dejjem aktar volatili tas-suq tax-xogħol u l-konsegwenzi tiegħu għas-sigurtà soċjali.

Diversi tendenzi ġabu fit-tmiem is-suq tax-xogħol tradizzjonali – karatterizzat mir-raġel bħala dak li jaqla' l-ħobża ta' kuljum li jaħdem fulltime sal-pensjoni, ta' spiss mal-istess ditta. Dawn it-tendenzi huma fost l-oħrajn il-qabża mis-sistema ta' produzzjoni tal-massa għal servizz aktar imfassal, id-dħul tan-nisa fis-suq tax-xogħol, l-erożjoni tas-swieq interni tax-xogħol, eċċ. Bħala riżultat ta' dawn il-bidliet, ir-relazzjonijiet tax-xogħol saru ħafna inqas stabbli u jseħħu diversi tranżizzjonijiet matul il-ħajja lejn is-suq tax-xogħol, fih, u barra minnu.

Dawn is-swieq tax-xogħol tranżitorji jgħibu magħhom **riskji soċjali** (ġodda)– li għandhom tendenza li jolqtu ħażin lill-gruppi żvantaġġati: ir-riskju ta' kapaċità baxxa ta' qligħ minħabba nuqqas ta' edukazzjoni, ir-riskju ta' dħul volatili minħabba domanda oxxillanti u t-tranżizzjonijiet minn impjeg għal ieħor, ir-riskju ta' telf totali ta' dħul ta' paga minħabba qgħad involontarju, ir-riskju ta' kapaċitajiet ta' qligħ ristretti minħabba obbligi soċjali bħall-kura tat-tfal

jew il-kura tal-anzjani, ir-riskju ta' kapaċità ta' qligħ mnaqqsa jew mitlufa għal kollox minħabba diżabbiltà, mard kroniku jew xjuħija.

Ir-realtà ġdida tas-suq tax-xogħol tranżitorju teħtieġ reazzjonijiet ġodda ta' politika, sabiex tagħti s-setgħa liċ-ċittadini jlaħħqu mat-“tranżizzjonijiet ta' riskju” u jtejbju l-ħajja (tax-xogħol) tagħhom. Għalhekk l-istudjużi nedew il-kunċett ta' “ **tranżizzjonijiet pożittivi** ”, li jinvolvu proċess ta' awtotiħiħ ta' aktar investiment fl-impjegabbiltà taċ-ċittadini.

Applikat għar-rwol tas-Sistema Pubblika 'ġdida' ta' Impjeg<sup>2</sup> l-approċċ TLM jirrappreżenta (mill-inqas) tiġdid fuq tliet friegħi fir-rigward tal-funzjoni konvenzjonali tas-sistemi tas-sigurtà soċjali:

1. Kombinazzjoni ġdida tal-funzjonijiet “attivi” u “passivi”, magħgħuna fil-kunċett ta' “**titoli attivi**”. Minflok ma jagħtu b'mod passiv kumpens għat-telf ta' dħul u jiproteġu l-impjeggi, il-gvernijiet għandhom jinvestu attivament fil-kapital uman tal-individwi u fl-ambjenti tal-post tax-xogħol biex jgħinu lin-nies jiproteġu lilhom infushom. Huma u jimmiraw lejn it-“titoli attivi” filwaqt li jsaħħu kemm id-drittijiet kif ukoll l-obbligi taċ-ċittadini qiegħda, is-Sistemi Pubbliċi tal-Impjeg ifittxu politika ta' attivazzjoni b'riżultati sostenibbli.
2. **Rwol antiċipatorju** ġdid bħala rispost għat-tranżizzjonijiet potenzjali tal-karrieri. Minflok l-infurzar ta' tranżizzjonijiet minn impjeg għall-ieħor il-gvernijiet għandhom jiffukaw fuq l-appoġġ tal-karrieri tax-xogħol billi jagħtu lill-individwi perspettiva u vuċi fl-iżvilupp tagħhom. Is-Sistemi Pubbliċi tal-Impjeg għandhom jippermettu t-tranżizzjonijiet minn u fi ħdan ix-xogħol billi s-sitwazzjoni ekonomika u l-preferenzi tal-individwi jistgħu jinbidlu maż-żmien.
3. Bidla mill-għoti konvenzjonali ta' servizz lejn **iffaċilitar, konsulenza u tmexxija** tas-Sistemi Pubbliċi tal-Impjeg, li fihom it-terminu “tmexxija” jirrappreżenta żewġ tifsiriet: fuq naħa waħda, il-governanza, il-ġestjoni, l-istimulazzjoni, il-koordinazzjoni u l-assigurazzjoni tal-kwalità tas-servizzi offruti u tas-sħubiji; min-naħa l-oħra, l-għoti ta' għodod (online) u servizzi primarji li jappoġġjaw il-ġestjoni tal-karrieri individwali.

Fl-applikazzjoni ta' approċċ karrieristiku jew ta' tul il-ħajja, il-grupp fil-mira għas-Sistemi Pubbliċi tal-Impjeg jespandi biex jinkludi klijenti “ġodda” (ħaddiema, dawk li jħaddmu, gruppi inattivi) bl-ebda rabta tradizzjonali mas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg.

Minbarra t-tiġdid fuq tliet friegħi tal-funzjonijiet konvenzjonali tas-Sistemi Pubbliċi tal-Impjeg, qed isseħħ ir-raba' bidla ewlenija, jiġifieri bidla lejn pakkett ta' servizzi **aktar orjentati lejn id-domanda għax-xogħol**. Fid-dawl tad-diffikultajiet ta' reklutaġġ dejjem jizdedu l-attivazzjoni effiċjenti u inklużiva ta' dawk li qed ifittxu impjeg trid tkun ikkombinata ma' għarfien fil-fond tad-domanda għax-xogħol u assistenza kwalitattiva ta' min iħaddem. Attenzjoni dejjem akbar għall-bżonnijiet ta' min iħaddem hija wkoll favorevoli għall-persuni qiegħda billi jsibu għajjnuna aħjar fit-tmexxija tal-karrieri tagħhom lejn prospetti reali u realistiki. Kooperazzjoni mill-qrib mal-kumpaniji tippermetti wkoll li jinħolqu opportunitajiet addizzjonali għall-impjeg ta' dawk il-persuni aktar vulnerabbli li jfittxu xogħol.

L-interdipendenzi dejjem jikbru tas-swieq nazzjonali tax-xogħol fl-Ewropa jitolbu aktar kooperazzjoni internazzjonali bejn is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg Ewropej. Fid-dawl tal-

<sup>2</sup> L-użu tat-terminu 'Sistema Pubblika ta' Impjeg' minflok 'Servizz Pubbiku ta' Impjeg' jgħin biex wieħed jittraxxendi bosta sistemi istituzzjonali għall-provvista tas-servizz pubbliku tal-impjeg li jeżistu f'kuntesti nazzjonali speċifiċi. Fl-istess ħin, it-terminu jesprimi l-idea li l-governanza tas-swieq tax-xogħol ma tinkisibx permezz ta' ministeru jew aġenzija pubblika waħda iżda permezz ta' formazzjoni ta' netwerk.

ottimizzazzjoni tal-funzjonament tas-**suq tax-xogħol Ewropew** inġenerali, id-differenzi sottostanti bejn is-swieq tax-xogħol nazzjonali u reġjonali jridu jiġu regolati u anki sfruttati. Il-bidliet fir-rwol tas-Servizzi/Sistemi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom jiġu tradotti f'kundest Ewropew ukoll. Ir-riforma m'habbra tal-EURES mistennija li timmassimizza t-trasparenza tas-suq tax-xogħol fuq livell Ewropew, biex il-mobilità ta' dawk li jfittxu x-xogħol fi ħdan l-Unjoni Ewropea ssib appoġġ u biex l-iskarsezzi fis-swieq tax-xogħol nazzjonali jiġu indirizzati.

### **3. Lejn viżjoni komuni dwar il-bidliet fir-rwol tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg**

#### **3.1.**

Illum, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg diġà jiffaċċjaw għadd ta' **kompiti immedjati** (li huma wkoll marbuta mat-twettiq tal-Linji Gwida Ewropej dwar ix-Xogħol), b'haż-żieda tar-rata tal-impjieg u t-tnaqqis tal-għadd ta' postijiet vakanti m'fittxija minn ħafna nies. Dawn il-kompiti jeħtieġ li jiġu indirizzati b'investiment f'medjazzjoni attiva, qawwija u sostenibbli L-għan ewlieni, fil-qosor, huwa kif ġej: "irid ikun hemm għadd ikbar ta' nies li jaħdmu aktar fit-tul u b'mod differenti".

Biex jintlaħaq dan l-għan, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom jindirizzaw id-domanda u l-provvista tax-xogħol minn **perspettiva aktar holistika** li tqis it-tranzizzjonijiet multipli jipprezentaw ruħhom kontinwament fis-suq tax-xogħol u matul karrieri individwali. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jistgħu jadottaw din il-perspettiva holistika billi juru aktar disponibilità u ma jfallux il-fruntieri ġeografici u istituzzjonali jkunu ta' xkiel.

L-iffaċilitar tat-tranzizzjonijiet tal-karriera hija l-ewwel u qabel kollox kwistjoni ta' għoti ta' setgħa. Min ifittex ix-xogħol u dawk li jgħaddu minn xogħol għal ieħor jeħtieġ li jkollhom il-kapaċità li jkunu disponibbli, biex ikollhom il-kontroll tal-karrieri tagħhom stess. Madankollu, l-appoġġ fit-tranzizzjoni għandu jkun dirett lejn min iħaddem wkoll. Speċjalment **intrapriżi żgħira u ta' daqs medju** ħafna drabi huma fi bżonn ta' iktar appoġġ intensiv fil-pubblikazzjoni ta' postijiet tax-xogħol ibbażati fuq il-ħiliet u li huma attraenti, bl-iżvilupp ta' ġestjoni tar-riżorsi umani bbażati fuq il-ħiliet u bil-ħolqien ta' miżuri li jiżguraw iż-żamma tal-persunal. Fil-qosor, il-kumpaniji huma mistennija wkoll li jlaħħqu mat-tranzizzjonijiet.

Approċċ aktar holistiku lejn ix-xogħol u l-intenzjoni li jkun hemm aktar disponibilità fit-tranzizzjonijiet differenti tal-karriera se jpoġġu fil-qalba tal-attività tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg u jsaħħu l-koordinazzjoni tad-domanda għax-xogħol u l-provvista tax-xogħol. Pereżempju, meta jitqies kull tip ta' ħiliet miksuba matul kull tip ta' tranzizzjoni tal-karriera, dan iġib twessigh tal-ambitu u tal-kwalità tal-proċess ta' koordinazzjoni.

#### **3.2.**

Li tkun aktar disponibbli jinvolvi bidla milli tiffunzjona (biss) b'ħala fornitur ta' servizz lejn li tiffunzjona (wkoll) b'ħala xi ħadd li qed ifittex servizz, li joħloq xenarji għal kostelazzjoni ta' servizzi l-aktar kwalitattivi, effettivi u effiċjenti biex jissodisfa bżonn speċifiku fis-suq tax-xogħol. L-għoti ta' servizz għandu jiġi organizzat madwar atturi differenti sabiex jiġu sodisfatti l-bżonnijiet taċ-ċittadini u l-kumpaniji b'mod aktar flessibbli u preċiż. Għalhekk, il-**kooperazzjoni** ta' aġenti pubbliċi u privati, kummerċjali u mhux kummerċjali tiġi ffaċilitata sabiex jintlaħqu l-oġġettivi tal-politika u jiġi ggarantit funzjonament bla xkiel tas-suq tax-xogħol tranżitorju - wkoll fuq livell Ewropew. L-intensifikazzjoni tas-sħubiji mas-Servizzi Privati tal-Impjieg se tiżvela ħafna opportunitajiet ta' appoġġ għat-tranzizzjoni u l-koordinazzjoni.

Dan iwassal għall-ewwel konklużjoni: Is-Servizzi (Sistemi) Pubbliċi tal-Impjieg jassumu "**funzjonijiet ta' tmexxija**" u jridu jiksbu mandat biex jagħmlu dan leġittimament (kemm minn dawk li jfasslu l-politika kif ukoll mill-klijenti). *It-tmexxija hija kkunsidrata b'ħala katalista biex tintlaħaq is-sensibilità organizzattiva massima.*

Għall-fini ta' kjarifika tat-tifsira ta' "tmexxija" b'ħala strategija ewlenija għas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg biex jintlaħqu l-għanijiet ta' Ewropa 2020 u biex ikun żgurat li t-tranzizzjonijiet ikun fihom valur, il-kelma "tmexxija" ġiet definita f'livelli differenti:

- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg imexxu billi jtejbu t-trasparenza tas-suq tax-xogħol u jipprovdu evidenza b'appoġġ għat-tfassil tal-politika;
- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg imexxu billi jiżguraw standards għal politiki attivi tas-suq tax-xogħol;

- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg imexxu billi jidentifikaw il-ħtiġijiet tas-suq tax-xogħol u l-offerti disponibbli ta' servizz;
- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg imexxu billi jikkoordinaw iċ-ċittadini u lil min iħaddem ma' servizzi xierqa u aċċessibbli;
- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg imexxu billi jippermettu lill-atturi tas-suq tax-xogħol jikkoperaw u joħolqu l-innovazzjonijiet;
- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg imexxu billi jikkummissjonaw l-operat tas-suq u l-formazzjoni tas-sħubiji;
- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg imexxu billi jallinjaw l-atturi tas-suq tax-xogħol mal-politika tas-suq tax-xogħol/ħtiġijiet tas-suq tax-xogħol (billi jagħżlu, jiċċertifikaw, jikkoordinaw, imexxu, jimmaniġġjaw);
- Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg imexxu billi jaġixxu bħala fornituri tas-servizz supplimentari fejn iseħħ difett fis-suq.

Dawn il-livelli ta' twettiq jistgħu wkoll jiġu interpretati bħala t-tarġiet suċċessivi fil-proċess bażiku tat-tmexxija tas-suq tax-xogħol:

- 1) l-analizzar tal-ħtiġijiet tas-suq tax-xogħol,
- 2) it-tqabbil tal-ħtiġijiet tas-suq tax-xogħol mal-offerta ta' servizz tal-atturi tas-suq tax-xogħol,
- 3) it-tlaqqiġ tal-bżonnijiet mal-offerti ta' servizz, jew (meta l-ebda offerta xierqa ma tkun disponibbli),
- 4) deċiżjoni strateġika bejn:
- 5) jew turija ta' disponibilità ma'/bejn atturi oħra,
- 6) jew għoti tas-servizz meħtieġ internament.

It-twettiq ta' dawn "il-funzjonijiet ta' tmexxija" għandu jkun sintonizzat ma' viżjoni orjentata lejn il-klijent. Wkoll, trid tingħata attenzjoni speċjali lill-metodi ta' kif is-servizzi lil min iħaddem jistgħu jiġu ottimizzati permezz tat-"tmexxija".

Bħala sensara tal-informazzjoni dwar is-suq tax-xogħol is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg għandhom il-kapaċità li jmxexxu. Bħala implimentaturi tal-politika u għassiesa tal-interess pubbliku, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg għandhom il-legittimità li jmxexxu.

Il-firxa u l-intensità tal-funzjonijiet ta' tmexxija adottati mis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg Ewropej differenti jistgħu jvarjaw skont iċ-ċirkostanzi nazzjonali tagħhom, iżda kollha kemm huma jirrikonoxxu li t-turija tal-ambizzjoni waqt li tiggarrantixxi funzjonament mill-aqwa tas-suq tax-xogħol timplika li tiffunzjona bħala mexxej.

### 3.3.

Waħda mit-tranzizzjonijiet ewlenin tal-karriera li trid tiġi ffaċilitata bit-tmexxija sabiex ikun hemm aktar nies jaħdmu għal żmien itwal u b'mod differenti, hija t-tranzizzjoni bejn is-suq tax-xogħol u l-edukazzjoni/taħriġ vokazzjonali: fid-dawl ta' "**ħolqien ta' mudelli għall-ħiliet**" is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg jeħtieġ li jfittxu li jkollhom interazzjoni mill-qrib mal-partijiet interessati diversi fil-gruppi tal-identifikazzjoni tal-ħiliet, l-orjentazzjoni tal-ħiliet, l-ikkaratterizzar tal-ħiliet, il-verifika tal-ħiliet, it-tlaqqiġ tal-ħiliet u t-taħriġ tal-ħiliet<sup>3</sup>

L-ewwel u qabel kollox, l-interazzjoni għandha tiġi ffukata fuq il-valur miżjud li s-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg jistgħu jipprovdu għall-Edukazzjoni, l-Edukazzjoni jew it-Taħriġ Vokazzjonali, partikolarment bbażata fuq l-informazzjoni tas-suq tax-xogħol tagħhom. L-attivazzjoni ta' dawk li jtilqu mill-iskola kmieni jew dawk li jfittxu impjeg bi kwalifiki baxxi, pereżempju, tista' tkun qasam primarju ta' kooperazzjoni. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg iridu jsaħħu l-impjegabilità sostenibbli billi jstimulaw l-iżvilupp tul il-ħajja.

<sup>3</sup> Ara r-Rapport finali tal-grupp ta' ħidma SPI dwar Ħiliet Ġodda għal Postijiet tax-Xogħol Ġodda, approvat min-netwerk tal-Kapijiet tal-SPI fl-24 ta' Ġunju 2011 (Budapest, l-Ungerija).



### 3.4.

L-għoti tas-setgħa lil min ifittex ix-xogħol, lill-impjegati u lil min iħaddem li jinvestu fl-iżvilupp tal-ħiliet u li jtawwlu l-karrieri, ifisser ukoll li tiġi evitata alternanza rapida ta' impjieg u qgħad. Li tlaqqa' ta' malajr u għal żmien qasir il-ħaddiem ma' post tax-xogħol irid isir b'konsiderazzjoni tal-possibilitajiet ta' responsabbilizzazzjoni ta' min ifittex xogħol u ta' investment fil-kisba jew l-aġġornament tal-ħiliet tiegħu. Għalhekk, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom jieħdu miżuri biex iqajmu kuxjenza tal-importanza tar-**riżultati sostenibbli tal-attivazzjoni**.

Ir-riżultati sostenibbli tal-attivazzjoni ma għandhomx jiġu interpretati bħala l-kontroparti tal-karrieri tranżitorji, bħala impjieg mingħajr interruzzjoni sal-pensjoni. Is-sostenibbiltà tintlaħaq meta jiġi evitat li persuna terġa ssib ruħa qiegħda wara qasir żmien u meta min qed ifittex ix-xogħol jippossjedi ħiliet ta' ġestjoni tal-karriera biex ilaħħaq mat-tranzizzjonijiet tal-karriera li-ġejjieni. Madankollu, ir-riżultati tal-attivazzjoni jitqiesu biss bħala sostenibbli jekk jibbenefikaw bl-istess mod liċ-ċittadini individwali, lil min iħaddem u lis-suq tax-xogħol b'mod ġenerali.

Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jistgħu jużaw diversi tattiċi biex iqajmu kuxjenza dwar riżultati sostenibbli. Minn naħa waħda, li jispjegaw il-kuntest tal-professjonijiet u l-offerti ta' impjieg lil dawk li jfittxu x-xogħol u li jbiddu l-impjieg hija parti essenzjali ta' medjazzjoni kwalitattiva u gwida sostenibbli (tal-karriera). Barra minn hekk, għandhom jiġu stabbiliti servizzi speċifiċi biex itejjbu l-kundizzjonijiet tax-xogħol ta' gruppi ta' mira speċifiċi, bħal impjegati li għandhom "diżabilità għas-suq tax-xogħol", anzjani jew impjegati li jidhlu lura għax-xogħol wara perjodu twil ta' assenza.

Min-naħa l-oħra, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jistgħu jinfurmaw lil min iħaddem bir-responsabbiltajiet tagħhom u bl-għażliet fil-ksib tal-provvista tal-forza tax-xogħol u joffrullhom kumpensi finanzjarji meta jimpjegaw nies vulnerabbli jew meta jzommuhom impjegati magħhom, filwaqt li fl-istess ħin jissalvagwardjaw il-produttività u l-parteeċipazzjoni kemm ta' min iħaddem kif ukoll tal-impjegat. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jistgħu wkoll jgħinu lill-kumpaniji (b'mod partikolari intrapriżi żgħar u ta' daqs medju) fir-rigward tal-politika tagħhom dwar il-kompetenzi (għoti ta' informazzjoni, gwida biex jittejjbu l-ħiliet tal-persunal, għajjnuna fl-aġġustament tal-postijiet tax-xogħol, eċċ.) – sakemm din l-assistenza mhix disponibbli fis-suq privat. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jistgħu wkoll jistimulaw l-innovazzjoni soċjali u jippropagaw tipi ġodda ta' postijiet vakanti jew forom ġodda ta' xogħol.

### 3.5.

It-turija tad-disponibilità, madankollu, mhux biss tgħin lis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg ilaħħqu mal-isfidi attwali u jtejjbu l-medjazzjoni bejn il-provvista tax-xogħol u d-domanda tax-xogħol. Hija tippermettilhom fl-istess ħin li jippreparaw is-suq tax-xogħol għall-ġejjieni u biex jaqilbu minn attitudni reattiva għal modus operandi proattiv, mhux biss fir-rigward ta' min ifittex xogħol, iżda wkoll fir-rigward taċ-ċittadini l-oħra u ta' min iħaddem. Sabiex tiżdied is-sigurtà tal-karrieri s-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom iħeġġu liċ-ċittadini kollha u lil min iħaddem biex jipproċedu lejn il-**ġestjoni tal-karrieri**.

Il-ġestjoni tal-karrieri tibda mal-iżvilupp tal-ħiliet tal-ġestjoni tal-karrieri matul l-edukazzjoni. Tissokta meta l-gradwati jidhlu fis-suq tax-xogħol, possibilment akkompanjata b'taħriġ vokazzjonali. Is-servizzi ta' ġestjoni tal-karriera jiġu offruti meta l-impjegati jkunu mhedda bi tkeċċija, meta jiddeċiedu li jibdlu l-impjieg jew meta jkunu jridu jikkombinaw ix-xogħol mat-tagħlim jew il-kura ta' xi ħadd. Is-servizzi ta' gwida tal-karriera jfittxu li jgħinu lil min ifittex ix-xogħol jagħmel tranzizzjoni sostenibbli lejn l-impjieg jew bejn impjieg u ieħor. Madankollu, l-appoġġ għall-ġestjoni tal-karriera jista' wkoll jiġi pprovdut lill-kumpaniji, eż. meta jkollhom il-ħsieb li jikbru jew ikollhom jiċkienu, minħabba l-implimentazzjoni ta' mergers, meta tinbidel l-orjentazzjoni tan-negozju jew l-organizzazzjoni tax-xogħol tagħhom.

Mill-perspettiva tat-tmexxija, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg jagħtu aċċess għal servizzi ta' gwida dwar il-karrieri, speċjalment għal dawk li jkunu mbiegħda ħafna mis-suq tax-xogħol (eż. iż-żgħażaġħ tal-ġenerazzjoni NEET). Billi jforu l-informazzjoni dwar l-evoluzzjonijiet tal-provvista u d-domanda tax-xogħol jistgħu jgħinu kemm lill-impjegati kif ukoll lil min iħaddem fl-identifikazzjoni tad-distakki fil-ħiliet u l-perspettivi ta' żvilupp. Billi jiġu indirizzati lejn servizzi speċifiċi ta' orjentament tal-karriera huma jiffaċilitaw it-tranzizzjonijiet tas-suq tax-xogħol u jaġevolaw bl-intenzjoni li jipprovdu soluzzjonijiet sostenibbli għall-problemi attwali ta' tlaqqiġ tal-ħaddiem mal-post tax-xogħol u għall-għanijiet speċifiċi ta' politika.

Jistgħu jintgħarfu bosta livelli ta' servizzi ta' intensità ta' gwida għall-karriera skont il-gruppi differenti fil-mira:<sup>4</sup>

- il-konsulenza dwar l-impjegi (valutazzjoni, żvilupp/twettiq ta' pjan ta' azzjoni għall-integrazzjoni fis-suq tax-xogħol);
- konsulenza dwar l-iżvilupp tal-karriera (żvilupp/twettiq ta' pjan ta' azzjoni għall-integrazzjoni sostenibbli tas-suq tax-xogħol - anki għal individwi impjegati);
- konsulenza dwar riabilitazzjoni (żvilupp/twettiq ta' pjan ta' azzjoni wiesgħa għall-integrazzjoni sostenibbli tas-suq tax-xogħol, speċjalment għal dawk bi bżonnijiet speċjali jew b'diżabbiltajiet għas-suq tax-xogħol);
- tixrid ta' informazzjoni dwar karrieri u s-suq tax-xogħol (għal kumpaniji u l-pubbliku generali wkoll).

Dawn is-servizzi għandhom bħala miri komuni l-appoġġ tal-proċess ta' integrazzjoni, l-iffaċilitar tal-għażliet tal-karriera u l-aġevolazzjoni tat-tranzizzjonijiet tas-suq tax-xogħol.

#### **4. Konsegwenzi operattivi għall-organizzazzjonijiet pubbliċi tal-impjeg**

##### **4.1.**

Li tistabilixxi strateġija komuni ma jfissirx li l-konsegwenzi operattivi se jkunu l-istess għal kull Servizz Pubbliku tal-Impjeg, peress li dawn il-konsegwenzi jiddependu wkoll fuq il-kuntest speċifiku tal-pajjiż. Sabiex ikunu jistgħu jirreaġixxu b'mod flessibbli u preċiż għall-bosta bidliet li jistgħu jsejtnu kemm internament kif ukoll esternament, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg se jkollhom jitransformaw u jinnovaw, bil-kunsiderazzjoni ta' dak li diġà jeżisti fir-rigward tal-aġevolament fl-Istati Membri differenti. Il-kooperazzjoni transkonfinali f'kuntest Ewropew toffri, mingħajr dubju, ħafna vantaġġi f'dan ir-rigward.

Ikunu x'ikunu l-arranġamenti nazzjonali, it-twettiq tal-bidliet attwali u futuri għal dak li huwa rwol u funzjoni identifikati minn qabel se jinvolvi tranzizzjonijiet sostanzjali b'impatt profond fuq ir-rendiment/tkixxif tas-servizz u tabilhaqq fuq il-governanza sħiħa u l-mudell ta' negozju tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg stess. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg se jeħtieġu l-abbiltajiet u l-kapaċità li jiżguraw **impatt massimu tal-politika tas-suq tax-xogħol** ikunu x'ikunu ċ-ċirkostanzi u minħabba l-volatilità taċ-ċirkostanzi finanzjarji, ekonomiċi jew soċjali. Għalhekk, il-kapaċità li joperaw bi **flessibilità** se tkun tal-ikbar importanza. Jekk is-sistemi u s-servizzi tagħhom mhumiex iddisinjati għall-aġilità u s-sensibilità organizzattiva, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg mhux se jirnexxihom jirreaġixxu b'mod effiċjenti u effettiv għat-talbiet pubbliċi u politiċi li bla waqfien jinbidlu u se jtilfu l-importanza tagħhom fl-ambjent kompetittiv attwali. Il-flessibilità tista' tinkiseb b'diversi modi, inkluż l-integrazzjoni tas-servizzi, il-ġestjoni tan-netwerk, id-diġitalizzazzjoni u l-multi-channelling, is-segmentazzjoni tal-konsumatur, ir-ristrutturazzjoni organizzattiva, l-introduzzjoni tal-arkitettura tal-intrapriża, it-tnaqqis tal-burokrazija, eċċ.

---

<sup>4</sup> Ibbażat fuq Tibor Bors Borbély-Pecze u A.G. Watts, "European Public Employment Services and Lifelong Guidance", Il-Programm ta' Tagħlim Reċiproku tal-Kummissjoni Ewropea għas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg, 2011.

L-evoluzzjoni minn organizzazzjonijiet orjentati aktar lejn il-burokrazija għal strutturi aktar flessibbli u miftuħa orjentati lejn is-suq u n-netwerk teħtieġ bidla mentali u kulturali, kemm f'termini ta' mudelli ta' negozju kif ukoll fir-rigward tat-tmexxija u modi ta' ħidma individwali. Fl-istess ħin, l-iżvilupp tal-politika għandu jinkludi kunsiderazzjonijiet dwar l-implikazzjonijiet tiegħu għall-mekkaniżmi tat-twassil tal-politika.

Billi huma stess jimpjegaw in-nies, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg se jsibu l-isfidi tal-istess diffikultajiet ta' rekrutagġ u ta' żamma tal-impjegati bħall-bqija tas-suq tax-xogħol. Iżda bħala sensara viżibbli tat-talenti, huma se jkollhom jaġixxu bħala mudell tal-imġieba mixtieqa ta' rekrutagġ fis-suq tax-xogħol li jstennew minn min iħaddem. Gestjoni sostenibbli tar-riżorsi umani se tkun kruċjali għall-issoktar tal-iżgurar ta' servizzi kwalitattivi u l-aqwa impatt tal-politika tas-suq tax-xogħol.

#### 4.2.

Biex il-proċess tat-tqegħid fil-prattika tal-istrategija fit-tul maħsuba għall-iffaċilitar ikollu gwida, qed jiġu identifikati xi prinċipji komuni ewlenin.

- **Approċċ xprunat mill-valur:** Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jiksibu l-legittimità tagħhom bħala mexxejja tas-suq tax-xogħol l-aktar minħabba l-valuri li jgħożžu. Wħud mill-valuri li jikkondividu huma l-ugwaljanza, l-onestà, ir-reċiproċità, ir-rispett, ir-responsabbiltà soċjali, il-professjonalizmu u l-impenn. Dawn il-valuri jridu jiġu tradotti fir-rendiment tas-servizz ta' kuljum.
- **Orientazzjoni klijentali u tfassil individwali/differenzjazzjoni:** is-servizzi offruti lil min ifittex ix-xogħol jeħtieġ li jkunu mfassla skont il-ħtiġijiet u r-rekwiżiti individwali kemm jista' jkun. Is-servizzi personalizzati mhux biss itejbu s-sodisfazzjon tal-konsumatur u l-effettività tal-interventi tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg, iżda wkoll jipromwovu l-effiċjenza fl-ispiża billi l-mezzi pubbliċi jistgħu jitqassmu b'mod aktar intelligenti u preċiż lil dawk l-aktar fil-bżonn ta' xibka ta' sikurezza pubblika.
- **Digitalizzazzjoni:** l-investimenti fit-teknoloġija tal-użu faċli mistennija li jżidu d-disponibbiltà u l-aċċessibbiltà tas-servizz. Barra minn hekk, is-soluzzjonijiet teknoloġiċi jippermettu lis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg jikkontrollaw l-ispejjeż tax-xogħol u jżidu l-prestazzjoni. Barra minn hekk, is-servizzi elettronici jistgħu jintużaw biex jikkomplementaw kanali oħra, skont il-ħtiġijiet tal-klijenti individwali.
- **Inklużività:** Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom joffru servizzi ħielsa u aċċessibbli għaċ-ċittadini u l-kumpaniji kollha. Normalment l-isforzi ta' attivazzjoni pubblika huma saħansitra mmirati lejn l-aktar gruppi vulnerabbli, bħalma huma l-anzjani, iż-żgħażaġħ bi ftit kwalifiki, il-persuni b'diżabilità u l-immigranti. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg, dejjem aktar jiksibu il-kompitu ta' attivar tal-benefiċjarji ta' sostituzzjonijiet tal-introjt mhux marbuta mal-impjieg sabiex tikber il-provvista tax-xogħol u jonqos il-piż tas-sistema ta' sigurtà soċjali.
- **Ir-responsabilizzazzjoni:** Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom jinvestu fir-responsabilizzazzjoni taċ-ċittadini billi jipprovdu servizzi maħsuba biex jippermettulhom jibnu fuq il-ħiliet eżistenti u l-punti ta' saħħa tagħhom, biex jieħdu ħsieb tal-karriera tagħhom u biex jantiċipaw tranżizzjonijiet possibbli tal-karriera. Fl-aħħar mill-aħħar, l-għan tagħhom jikkonsisti fil-konferma u ż-żieda tal-kapaċitajiet fid-dawl tal-gestjoni awtonoma tat-tranżizzjoni tal-karriera.
- **Livelliżmu:** Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom ikunu mgħammra biex jirreaġixxu minnufih u bir-reqqa għall-ħtiġijiet reġjonali u lokali speċifiki tas-suq tax-xogħol, skont il-każ. L-immirar u t-tfassil individwali tal-miżuri attivi tas-suq tax-xogħol għall-prijoritajiet ta' impjieg reġjonali u lokali jista' jsir bil-kooperazzjoni tal-muniċipalitajiet u l-organizzazzjonijiet lokali, billi jiġu stabbiliti uffiċċji għall-għoti tas-servizz lokali u bit-tiħiħ tal-kapaċitajiet ta' gestjoni reġjonali. Madankollu, billi s-swieq tax-xogħol ma jiffunzjonawx biss fuq livell lokali, iżda fuq livelli reġjonali, nazzjonali u internazzjonali wkoll, is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjieg għandhom l-ewwel nett jakkwistaw il-kapaċità li jaġixxu fuq dawn il-livelli differenti ta' organizzazzjoni tas-suq

tax-xogħol, jipprovdu servizzi fuq il-livell xieraq u jibbilanċjaw ir-rekwiżiti lokali mal-ħtiġijiet reġjonali, nazzjonali u internazzjonali.

- **Innovazzjoni soċjali:** Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg huma f'hekk li jfhem lill-fornituri tas-servizz biex jesploraw u jiżviluppaw prodotti ġodda u metodoloġiji ġodda, peress li l-innovazzjoni fis-suq tax-xogħol tgħin hom jipprezentaw soluzzjonijiet alternattivi għall-problemi soċjali. Il-proġetti ta' sħubija, l-esperimenti mwettqa mill-atturi, l-intraprenditorija komunitarja u prassi tajba tal-persunal fl-istess livell iridu jispiraw lis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg fid-dawl tat-tiġdid bla waqfien tat-tfassil tas-servizzi u l-aġġornament tal-maturità organizzattiva.
- **Integrazzjoni u interoperabilità:** Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg għandhom ikunu kapaċi u lesti li jintegraw prodotti u servizzi żviluppati flimkien mal-imsieħba. Is-sistemi tagħhom u l-istandards għandhom ikunu kompatibbli ma' dawk ta' fornituri ta' servizzi oħra bil-għan li jiksbu l-aqwa firxa u appoġġ. L-iskambju tal-għarfien u l-informazzjoni bejn is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg Ewropej jagħti qawwa ta' lieva biex titjeb l-implimentazzjoni tal-Istrateġija Ewropa 2020.
- **Tisjns fuq l-evidenza:** minħabba limitazzjonijiet baġitarji l-għarfien dwar "x'inhu l-aħjar" jippermetti lis-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg jiżguraw u joħolqu l-aktar miżuri effiċjenti. Is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg għandhom diversi modi kif jindirizzaw il-kwistjoni ta' "x'inhu l-aħjar". Jistgħu jwettqu proġetti mudell biex jitgħallmu dwar metodi ġodda u miżuri attivi; jistgħu jevalwaw il-programmi u jistipulaw analiżi dwar gruppi fil-mira; jew jistgħu jwettqu analiżi tal-effetti fil-qrib u fit-tul (effetti ta' motivazzjoni, effetti ta' blokkagg, effetti tal-programmi jew analiżi tal-kost-benefiċċju) jew jużaw provi kontrollati saltwarji biex jinnovaw il-programmi ta' politika u impieg. Mhux biss l-iżvilupp tal-għarfien dwar "x'inhu l-aħjar" huwa importanti biex jintlaħqu l-għanijiet ta' Ewropa 2020, iżda l-ġbir, l-amministrazzjoni u l-komunikazzjoni tiegħu huma ta' importanza imperattiva wkoll – partikolarment għal dawk li jfasslu l-politika u għall-persunal tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg.

#### 4.3.

Barra minn hekk, is-Servizzi Pubbliċi tal-impjeg għandhom ikunu kapaċi jibnu **mudell ta' negozju** konvinċenti għall-Istrateġija li jipprezentaw bl-intenzjoni li jikkontribwixxu għar-realizzazzjoni ta' Ewropa 2020. Iridu juru dak li għandhom x'joffru u kif jistgħu jiksbu redditu ta' valur fuq l-investment f'diversi livelli:

- għas-sistema tal-benefiċċji għall-qgħad: tnaqqis fl-infiq fuq politiki passivi tas-suq tax-xogħol l-infiq, žieda tad-dħul pubbliku;
- għall-ekonomija fis-sħiħ tagħha: tqabbil aħjar u iżjed mgħaġġel, tnaqqis tad-dipendenza mill-benefiċċji, žieda fil-produttività u l-poter tal-akkwist;
- għas-soċjetà fis-sħiħ tagħha: perspettivi għaž-żgħažagħ, tkabbir ta' ċittadinanza attiva, parteċipazzjoni u stabbiltà soċjali, tnaqqis tal-esklużjoni soċjali u l-marginalizzazzjoni.

Il-bini ta' mudell ta' negozju konvinċenti jiddependi wkoll fuq l-effiċjenza u l-effettività tal-**mudell ta' governanza u negozju** li fuqu jserrħu s-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg biex il-bidliet strateġiċi attwalment isehħu.

#### 4.4.

Fl-aħħar nett, is-Servizzi Pubbliċi tal-impjeg għandhom jagħtu bidu, jimmaniġġjaw u jimplimentaw **it-triq tal-bidla** li għandhom quddiemhom biex iwettqu l-orjentazzjoni strateġika tagħhom. Il-proċess ta' ġestjoni tal-bidla jista' jikkonsisti mill-passi li ġejjin:

- 1) Determinazzjoni ta' strateġija komuni tan-netwerk tal-SPI 2020
- 2) Ċċarar tal-implikazzjonijiet għal kull Servizz Pubbliku tal-impjeg individwali f'termini ta' għanijiet u kompiti ewlenin
- 3) Definizzjoni tal-prijoritajiet komuni għall-azzjoni u l-assistenza, riflessi f'programm ta' qafas

- 4) Għoti ta' appoġġ ġestjonali u l-introduzzjoni tar-responsabbiltà fuq livelli differenti fi  
f'dan is-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg individwali.
- 5) identifikazzjoni u individwazzjoni tal-partijiet interessati
- 6) involviment tal-partijiet interessati fi f'dan u barra mill-organizzazzjoni u  
komunikazzjoni b'mod xieraq.
- 7) Responsabilizzazzjoni tal-persunal tas-Servizzi Pubbliċi tal-Impjeg bl-għoti ta'  
faċilitajiet ta' taħriġ xierqa u biżżejjed għodod tal-ġestjoni tal-karriera.
- 8) Segwitu dwar il-progress u l-kwalità tal-bidliet.
- 9) Żieda fl-iskambju ta' informazzjoni u t-tneħħija tal-ostakli bejn l-unitajiet azjendali u l-  
organizzazzjonijiet.