



“Mystery Shopper – Titjib tal-prestazzjoni fl-Amministrazzjoni Pubblika li jwassal għal Servizz ta’ Eċċellenza”

Studju ta’ każ tal-Proġett tal-FSE Malti taħt l-istudju “Valutazzjoni tal-Progress tal-Appoġġ tal-FSE lill-Amministrazzjoni Pubblika” (PAPA)

KUMMISSJONI EWROPEA

Direttorat Ġenerali għall-Impjiegi, l-Affarijiet Soċjali u l-Opportunitajiet Indaq
Direttorat F — Investiment
Unità F1: Politika u Leġiżlazzjoni tal-FSE u l-FEAD

*Kuntatt: DG EMPL F1
Posta elettronika: EMPL-F1-UNIT@ec.europa.eu*

*Kummissjoni Ewropea
B-1049 Brussell*

Implimentat mill-PPMI

PPMI Group
Gedimino av. 50
LT-01110 Vilnius, il-Litwanja
www.ppmi.lt

Kuntatt:
Dr Vitalis Nakrošis, espert tematiku (Amministratur tal-Programm fil-PPMI)
vitalis@ppmi.lt

Studju ta' każ miktub mill-espert tal-pajjiż Dr Emanuel Camilleri

Kuntratt speċifiku Nru VC/2018/0771 taht il-Kuntratt Qafas Multiplu Nru VC/2017/0376 għall-provvista ta' servizzi relatati mal-implimentazzjoni tal-Linji Gwida dwar Regolamentazzjoni Aħjar

“Mystery Shopper – Titjib tal-prestazzjoni fl-Amministrazzjoni Pubblika li jwassal għal Servizz ta’ Eċċellenza”

Studju ta’ każ tal-Proġett tal-FSE Malti taħt l-istudju “Valutazzjoni tal-Progress tal-Appoġġ tal-FSE lill-Amministrazzjoni Pubblika” (PAPA)

***Europe Direct huwa servizz li jgħinek issib it-twegibiet
għall-mistoqsijiet tiegħek dwar l-Unjoni Ewropea.***

Numru tat-telefon mingħajr ħlas (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) L-informazzjoni tingħata mingħajr ħlas, bħall-maġġoranza tat-telefonati
(għalkemm xi operaturi, kaxxi tat-telefon jew lukandi jistgħu jitolbuk thallas).

AVVIŻ LEGALI

Dan id-dokument kien imħejji għall-Kummissjoni Ewropea. Madankollu l-opinjoni espressi huma tal-awturi biss, u l-Kummissjoni ma tistax tinżamm responsabbli għal kwalunkwe użu li jista' jsir mill-informazzjoni f'dan id-dokument.

Aktar informazzjoni dwar l-Unjoni Ewropea hija disponibbli fuq l-Internet (<http://www.europa.eu>).

Il-Lussemburgu: Uffiċċju tal-Pubblikazzjonijiet tal-Unjoni Ewropea, 2020

© Unjoni Ewropea, 2020

Ir-riproduzzjoni hija awtorizzata kemm-il darba jissemma' s-sors oriġinali.

WERREJ

Sfond tal-proġett	7
Il-proġett Mystery shopper	8
Sfond.....	8
L-isfidi għal tibdil kontinwu tas-servizz pubbliku	9
Twittija tat-triq għax-xiri bil-moħbi	9
Analiżi kritika tax-xiri bil-moħbi bħala għodda ta' ġestjoni tal-bidla	10
It-tfassil, l-eżekuzzjoni u l-kontribuzzjoni tal-proġetti ffinanzjati mill-FSE	12
L-iskattatur ewlieni għall-proġett kurrenti appoġġat mill-FSE	12
Għan u kontribuzzjoni tal-proġett appoġġat mill-FSE u fatturi oħra tat-tfassil....	13
Implimentazzjoni tal-proġett tal-FSE: żviluppi ewlenin	15
Konklużjoni: riżultati, tagħlimiet meħuda u r-rwol tal-appoġġ finanzjarju tal-FSE.....	17
Reviżjoni tal-objettiv u riżultati ewlenin	17
Tagħlimiet meħuda	19
Kontribuzzjoni u rwol tal-appoġġ tal-FSE	20

LISTA TA' FIGURI

Figura 1. Il-mudell ta' erba' pilastri għall-provvista ta' servizz ta' eċċellenza	10
Figura 2. Rakkomandazzjonijiet implimentati skont il-kategorija ta' kompiti mwettqa.....	17

LISTA TA' TABELLI

Tabella 1. Dettalji tar-rakkomandazzjoni implimentata mill-proġett Mystery Shopper skont il-kategorija.....	18
---	----

SFOND TAL-PROĠETT

Mystery Shopper – Titjib tal-prestazzjoni fl-Amministrazzjoni Pubblika li jwassal għal Servizz ta' Eċċellenza

Programm Operazzjona li	Programm Operazzjonali II għall-Investimenti tal-Fondi Strutturali tal-UE għall-2014-2020 (ESF.04.078), Ass Prijoritarju 4, Isem tal-Operazzjoni: "Mystery Shopper – Titjib tal-prestazzjoni fl-Amministrazzjoni Pubblika li jwassal għal Servizz ta' Eċċellenza"
Organizzazzjoni benefiċjarja	Diviżjoni dwar Nies u Standards (Uffiċċju tal-Prim Ministru)
Gruppi fil-mira	Klijenti f'stazzjonijiet tas-servizz differenti fil-Ministeri u d-Dipartimenti tas-Servizz Pubbliku.
Dewmien tal-proġett	01/03/2016 - 31/12/2020 (approvazzjoni mill-PPCD biex il-proġett jiġi estiż sa Diċembru 2022).
Baġit	Valur totali eliġibbli: EUR 2,150,000 (Kontribuzzjoni tal-FSE: EUR 1,725,000 + Sehem ta' Malta EUR 430,000)
Amministratur tal-proġett (indirizz elettroniku)	Is-Sur Joseph Bugeja, Direttur, Kwalità u Standards, Diviżjoni dwar Nies u Standards, Uffiċċju tal-Prim Ministru (joseph.j.bugeja@gov.mt)
Sħab	M/A
Sit web tal-proġett / organizzazzjoni	https://publicservice.gov.mt/en/people/Pages/QualityandStandardsDirectorate/QualityStandardsDirectorate.aspx

Dan l-istudju ta' każ kien prodott waqt il-"Valutazzjoni tal-Progress tal-Appoġġ tal-FSE lill-Amministrazzjoni Pubblika" (Progress Assessment of the ESF Support to Public Administration) - il-proġett PAPA li kien ikkuntrattat mid-DĠ Impjegi, Affarjiet Soċjali u Inkluzjoni tal-Kummissjoni Ewropea. L-għan ta' dan il-proġett kien li jipprezenta każijiet speċifiċi ta' inizjattivi ta' riforma u bini tal-kapaċitajiet tal-amministrazzjoni pubblika ffinanzjati mill-FSE, kif ukoll biex juri r-rwol tal-appoġġ finanzjarju tal-FSE lill-amministrazzjoni pubblika għal skopijiet ta' akkontabilità. Ir-rapport jipprovdi storja dwar il-proġett "**Mystery Shopper – Titjib tal-prestazzjoni fl-Amministrazzjoni Pubblika li jwassal għal Servizz ta' Eċċellenza**", li tiddiskuti l-kuntest u l-għan tiegħu; il-karatteristiċi tat-tim li qed jimplimenta; l-isfidi ewlenin u d-diffikultajiet li nqalgħu waqt l-implimentazzjoni; l-iżviluppi ewlenin matul il-proċess tal-implimentazzjoni; ir-riżultati u l-impatti miksuba; kif ukoll it-tagħlimiet meħuda u l-kontribuzzjoni tal-FSE.

IL-PROĠETT MYSTERY SHOPPER

Sfond

Dan l-istudju ta' każ jikkonċerna l-aktar l-implimentazzjoni ta' programm ta' ġestjoni tal-bidla permezz ta' pakkett ta' riformi tas-servizz pubbliku. L-inizjattivi ta' riforma preċedenti, li twettqu matul is-snin disgħin u fil-bidu tas-snin 2000, kienu ffukaw fuq it-titjib tal-istrutturi interni tas-servizz pubbliku, iżda ma indirizzawx l-irritazzjoni li ċ-ċittadin jiffaċċja meta jaċċessa servizz pubbliku u jsib esperjenza li hija wisq kumplessa. Skont Dr. Joyce Cassar, is-Segretarju Parlamentari għal Nies u Standards fl-Uffiċċju tal-Prim Ministru (OPM), "il-kwistjonijiet fundamentali li saru ovvjati kienu l-mod kif wiehed jista' jibdel l-esperjenza tal-klijent meta jaċċessa s-servizzi tal-gvern minn waħda frustranti għal waħda sodisfaċenti, u kif wiehed jista' jżid il-valur tal-esperjenza ġenerali tal-klijent meta jaċċessa servizz pubbliku."

Dan il-programm ta' ġestjoni tal-bidla rriżulta mix-xewqa tas-Segretarju Permanenti Principali tal-OPM, il-Kap tas-Servizz Pubbliku, li jżid il-kwalità tas-servizzi billi jinstiga approċċ ta' "Servizz ta' Eċċellenza", u l-ħtieġa li jintagħzel metodu xieraq biex dan jitwettaq. Filwaqt li setgħu jiġu applikati diversi għodod oħra (inkluż punteġġi għall-isforzi mal-klijenti, klassifikazzjonijiet tas-servizzi tal-posta, sħarriġ ta' segwitu, monitoraġġ tal-midja soċjali, analiżi tad-dokumentazzjoni, u metrika oġġettiva tas-servizzi), kombinazzjoni tal-approċċ ta' xiri bil-moħbi (mystery shopping) flimkien mal-istrument SERVQUAL u l-10 fatturi determinanti tiegħu tal-kwalità tas-servizzi tqieset bħala l-aħjar taħlita biex titwettaq valutazzjoni effiċjenti tas-servizz pubbliku. Dan l-istudju ta' każ iqis il-kontribuzzjoni tal-proġett Mystery Shopper lill-implimentazzjoni tal-programm ta' ġestjoni tal-bidla u t-taħlita relatata ta' riformi biex tiżdied il-kwalità tas-servizzi pubbliċi pprovduti lil grupp varjat ta' klijenti.

Riċerka fit-tifsira tal-kunċett "xiri bil-moħbi" żvelat differenzi fl-interpretazzjoni. Pereżempju, id-dizzjunarju ta' Cambridge jiddefinixxi x-xiri bil-moħbi bħala l-attività fejn wiehed jippretendi li huwa klijent normali, filwaqt li jkun impjegat minn kumpanija biex jara kif il-prodotti jew is-servizzi tagħha qed jinbiegħu. Min-naħa l-oħra, id-dizzjunarju ta' Collins jiddefinixxi x-xiri bil-moħbi bħala persuna li tiġi impjegata biex iżżur stabbilimenti, biex tivvaluta l-kwalità tas-servizz li qed jiġi offrut. Filwaqt li l-ewwel definizzjoni tiffoka fuq il-mekkanizmu tal-provvista tas-servizz, it-tieni tintroduci l-kunċett ta' valutazzjoni tal-kwalità.

Id-Direttorat għal Kwalità u Standards kien stabbilit fid-Divizjoni dwar Nies u Standards biex jieħu ħsieb il-proġett Mystery Shopper. Fil-bidu tal-eżerċizzju, id-Direttorat ma kellux ir-riżorsi jew l-għarfien espert, u għalhekk, ġew ingaġġati kumpaniji ta' konsulenza bil-kontribuzzjoni ta' EUR 2.15 miljun permezz tal-fondi tal-FSE u nazzjonali.

Il-proġett Mystery Shopper beda fl-2017 u għandu jitqies fil-kuntest tat-tkabbir ekonomiku ta' Malta, il-programm ta' riformi kontinwi tal-amministrazzjoni pubblika u l-politika tal-gvern biex irawwem relazzjoni eqreb u ta' servizz mal-klijenti, kemm jekk ċittadini individwali, membri tas-soċjetà ċivili, jew il-komunità tan-negozju. Skont is-Segretarju Permanenti Joyce Cassar: "Il-proġett Mystery Shopper ma tfeġġx mix-xejn. Dan evolva matul diversi snin, appoġġjat minn tmexxija dinamika u viżjonarja, li wassal għal riformi tas-servizz pubbliku fil-livelli kollha. Dan b'mod partikolari dawk relatati mal-organizzazzjoni u l-ġestjoni tal-gvern, it-tfassil ta' politika, il-koordinazzjoni u l-implimentazzjoni, is-sistemi tas-servizz ċivili u l-ġestjoni tar-riżorsi umani, it-trasparenza u l-akkontabilità, u l-għoti ta' servizzi u dawk is-servizzi elettronici. Barra dan, il-

proġett Mystery Shopper ma jistax jitqies waħdu. Dan huwa r-riżultat u l-eżitu ta' sforz miftiehem biex issir riforma tal-amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku."

L-isfidi għal tibdil kontinwu tas-servizz pubbliku

Il-katalizzatur u l-forza li tmexxi għall-proġett Mystery Shopping kienet il-htieġa kontemporanja li qed tikber tas-soċjetà għal servizz orjentat lejn l-assistenza tal-klijenti. L-istatus quo m'għadux aċċettabbli u rriżulta li huwa sfida kbira għas-Servizz Pubbliku. Għadda ż-żmien fejn il-proċessi tas-servizz pubbliku li jieħdu ħafna ħin, jithallew ikomplu mingħajr ma jiġu riveduti u mtejba. Din il-fehma tista' tiġi allinjata max-xejra globali ta' bidla kostanti fl-aspettattivi tal-klijenti tas-servizzi pubbliċi u ż-żieda fid-domanda għal kwalità aħjar. Sabiex jiġu sodisfatti u jinqabzu dawn l-aspettattivi, sfida ewlenija għall-ġestjoni tas-servizz pubbliku hija s-simplifikazzjoni tal-proċessi u l-eliminazzjoni ta' dawk il-proċessi li ma jzidux valur.

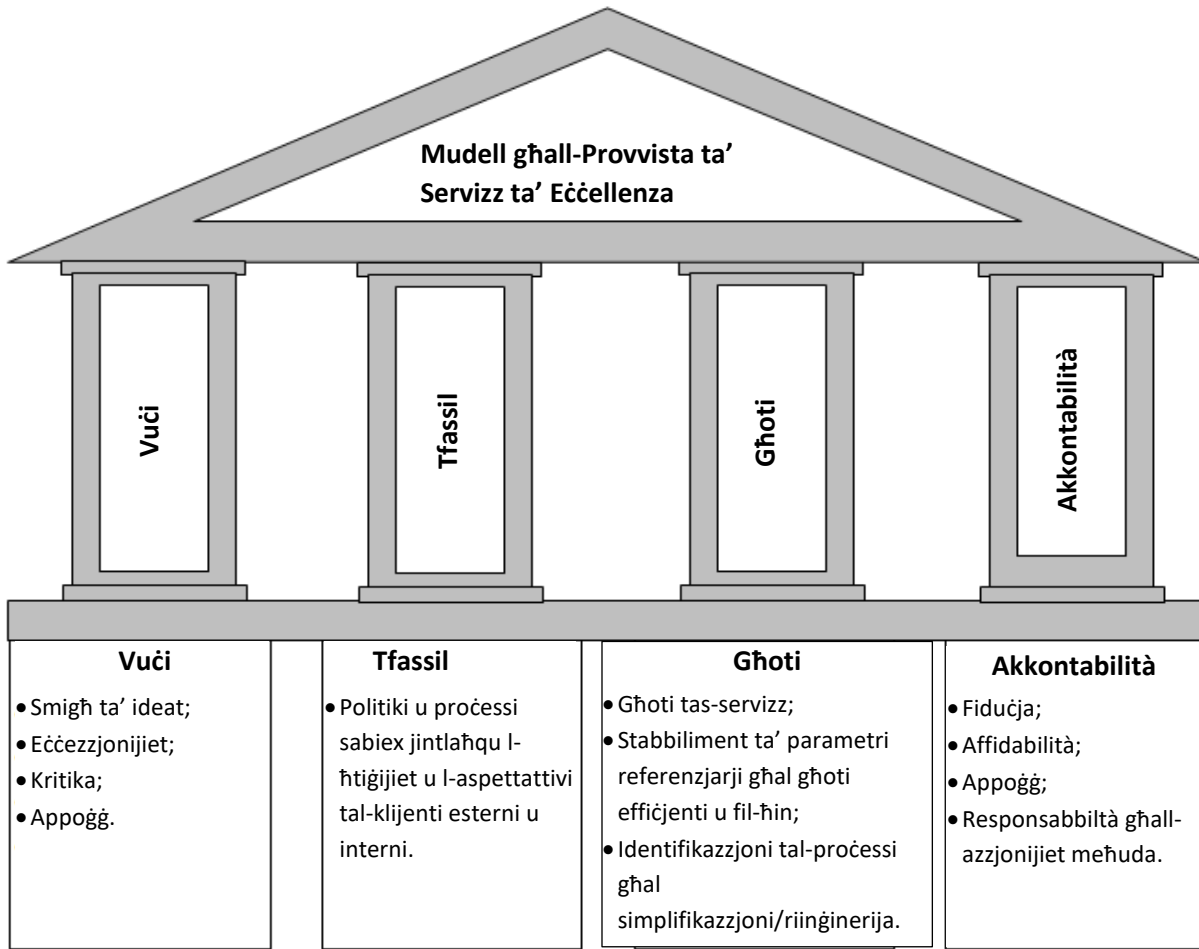
Bl-istess mod, ħafna siti tas-servizz pubbliku qed isegwu approċċ orjentat lejn il-produzzjoni, fejn il-klijenti jkollhom jistennew għal ħafna ħin fi kjuwijiet twal biex jingħataw is-servizz mitlub. Sabiex issir bidla għal approċċ orjentat lejn il-klijent, l-isfida ewlenija kienet biex jingħata "Servizz ta' Eċċellenza" sostenibbli, permezz tat-titjib tal-istandards ta' għoti tas-servizzi tas-Servizz Pubbliku għall-benefiċċju taċ-ċittadin individwali u l-membri tas-soċjetà ċivili, kif ukoll il-provvista ta' servizz rapidu lill-komunità tan-negożju.

Twittija tat-triq għax-xiri bil-moħbi

Qabel ma beda l-proġett Mystery Shopper, giet immedija kampanja ta' sensibilizzazzjoni estensiva biex tħabbar l-introduzzjoni tiegħu, iffinanzjata internalment, bil-fondi tal-FSE li huma riservati speċifikament għall-aspetti operazzjonali tal-proġett. L-għan ewlieni kien li jiġu enfasizzati l-vantaggi tal-proġett Mystery Shopper u aktar importanti biex jiġi żgurati l-impenn sħiħ ta' dawk kollha kkonċernati, sabiex kulhadd jikkollabora fl-implimentazzjoni tiegħu. Dan inkiseb permezz tal-organizzazzjoni ta' forums u laqgħat mal-manigment tal-ministeri rilevanti u t-tmexxija ta' seminars biex jiġu spjegati l-kamp ta' applikazzjoni u l-oġettivi tal-proġett. Matul dawn il-laqgħat, il-partecipanti poġġew mistoqsijiet li twieġbu, u gie stabbilit netwerk biex jiffacilita l-fluss ta' komunikazzjoni.

Bħala Kap tas-Servizz Pubbliku, is-Segretarju Permanenti Prinċipali nieda l-proġett matul il-"Ġimgħa għas-Servizz Pubbliku" fil-preżenza tal-impjegati kollha tas-servizz pubbliku, flimkien mal-mudell ta' erba' pilastru għas-Servizz ta' Eċċellenza, fejn ġew speġati l-prinċipji ta' vuċi, disinn, għoti, u akkontabilità (ara Figura 1).

Figura 1. Il-mudell ta' erba' pilastri għall-provvista ta' servizz ta' eċċellenza



Il-proġett Mystery Shopper kien promoss attivament permezz tal-inklużjoni tiegħu fil-korsijiet kollha ta' induzzjoni mogħtija lil dawk ingaġġati reċentement u ppromwova l-impjegati tas-servizz pubbliku fl-Istitut għas-Servizzi Pubbliċi (IPS), biex titrawwem kultura ta' eċċellenza fost il-mijiet ta' impjegati li attendew id-diversi korsijiet ta' taħriġ. L-uffiċjali mid-Direttorat għal Kwalità u Standards mexxew ukoll valutazzjonijiet tal-kwalità tas-servizzi fid-dipartimenti fis-siti tas-servizz pubbliku li kienu mmirati għal xiri bil-moħbi eventwali, fejn il-manigment seta' jesperjenza b'mod dirett l-ittestjar fuq l-istandards tal-għoti tas-servizzi fid-dipartimenti tagħhom. Barra dan, il-paġna elettronika tad-Direttorat għal Kwalità u Standards kien fiha l-informazzjoni kollha konnessa mal-eżerċizzju ta' xiri bil-moħbi, biex tingħata vizibbiltà sħiħa lill-benefiċċji mistennija.

Analiżi kritika tax-xiri bil-moħbi bħala għodda ta' ġestjoni tal-bidla

Jidher ċar li x-xiri bil-moħbi mhuwiex għodda perfetta li se ssolvi kull thassib dwar ir-riformi fis-Servizz Pubbliku. Dan huwa magħruf mill-atturi involuti, li jirrikonoxxu li, bħala għodda waħedha, ix-xiri bil-moħbi għandu ħafna limitazzjonijiet u mhux mistenni li jagħti l-istampa sħiħa finali tal-istandard ta' kwalità tas-servizzi. Ix-xiri bil-moħbi xi drabi ġie kkritikat li jirrappreżenta esperjenza waħdanija, li tirrifletti interazzjoni waħda partikolari mal-impjegati f'post wieħed. Għalhekk, huwa argumentat, li dan jista' ma jagħtix stampa tal-esperjenza sħiħa tal-klijent f'avveniment speċifiku, bħall-istabbiliment ta' kumpanija jew it-trattament mediku ta' pazjent.

Inevitabbilment, ix-xiri bil-moħbi jiffoka wkoll fuq il-prattiki tal-'front office', u għalhekk il-proċeduri tal-'back-office' u n-nuqqasijiet latenti tagħhom iridu jiġu estrapolati mil-laqgħa diretta mal-klijent. Barra dan ix-xiri bil-moħbi jista' jitqies bħala okkorrenza b'volum baxx ta' data. Għall-kuntrarju ta' s'tharrig, sondaġġi online, jew gruppi fokus, ix-xiri bil-moħbi jitwettaq minn persuna waħda, għalhekk il-volum ta' data jista' jkun baxx billi xerrej wiehed jista' jiġbor biss ċertu livell ta' informazzjoni. Għalhekk, għall-kuntrarju tal-istharrig, ir-rispons mhuwiex skalabbli, u għall-kuntrarju tad-diskussjonijiet ta' 'focus groups', ma jipprezentax firxa ta' opinjonijiet. Madankollu, l-Assistent Direttur tad-Direttorat dwar Nies u Standards argumenta kontra dawn id-dikjarazzjonijiet u sostna li dan it-tħassib kien issuperat billi ġie miżjud l-għadd ta' interazzjonijiet ta' xiri bil-moħbi, kif ukoll billi s-servizzi ġew aċċessati permezz ta' diversi metodi (żjarat fiżiċi, posta elettronika, telefon, siti eletronici). Barra minn hekk, hu argumenta li d-Direttorat dwar Nies u Standards żamm kuntatt mill-qrib u kostanti mal-kuntrattur li wettaq l-eżerċizzju ta' Mystery Shopping (xiri bil-moħbi) biex jikkomunika l-viżjoni tad-Direttorat. Barra dan, ix-xiri bil-moħbi kien ikkumplementat mill-istrument ta' kwalità tas-servizzi tad-dipartimenti biex issir valutazzjoni iktar kompluta.

Ix-xiri bil-moħbi jista' jindika kif tip wiehed ta' klijent "jakkwista", iżda ma jirriflettix l-opinjoni tat-tipi kollha ta' klijenti. Madankollu, dan in-nuqqas jista' jiġi ttrasformat f'saħħa, billi r-rispons li jasal mill-mystery shopper huwa dwar dak li l-klijent normali jkun qed jistenna, jista' jgħati l-każ li jkun differenti minn dak li d-Direttorat jaħseb li l-klijent qed jistenna. Madankollu, it-tim tal-manigment fid-Direttorat dwar Nies u Standards isostnu li x-xiri bil-moħbi huwa meqjus bħala teknika siewja, b'mod partikolari biex tiġi ttestjata u rfinuta l-esperjenza tal-klijent każ b'każ u biex ir-riżultati tax-xiri bil-moħbi jiġu mqabbla ma' dawk ta' profil ta' klijent ideali. Dawn iqisuh bħala strument siewi għal analiżi tal-kompetituri rigward servizzi, politiki u lokalitajiet. Perezempju, iċ-ċentri mediċi differenti jistgħu jitqiesu li qed jikkompetu ma' xulxin. Għalhekk, l-analiżi tal-kompetituri tista' tiġi vvalutata permezz tat-tqabbil tal-kwalità tas-servizzi mogħtija miċ-ċentri mediċi, iċ-ċentri tas-servizzi soċjali u ċ-ċentri tal-impjieggi differenti sabiex jiġu stabbiliti l-aqwa Prattiki.

It-tim tal-manigment fid-Direttorat dwar Nies u Standards qies il-fatturi kollha msemmija hawn fuq, b'mod partikolari l-limitazzjonijiet, u fittex metodu li jnaqqas it-tħassib u jżid l-utilità tal-għodda tax-xiri bil-moħbi. Għalhekk, dawn żguraw li l-proġett u l-proċessi assoċjati tiegħu, fil-kuntast ta' kif jiġi applikat fis-Servizz Pubbliku Malti, ma kinux ristretti għal semplicità l-imitazzjoni ta' klijent biex tittejjel il-kwalità tas-servizz jew il-konformità mar-regolamenti, jew biex tingabar informazzjoni speċifika dwar prodotti u servizzi. L-eżerċizzju ta' xiri bil-moħbi mar lil hinn minn dan l-approċċ limitat u għalhekk inkorpora għadd ta' karatteristiċi importanti, bħall-integrazzjoni tal-istrument SERVQUAL fil-proċess għall-kejl tal-kwalità tas-servizz.

SERVQUAL huwa strument ta' riċerka multidimensjonali u huwa mfassal espressament biex jiġbor l-aspettattivi u l-perċezzjonijiet tal-klijent ta' servizz flimkien mal-ħames dimensjonijiet (affidabilità, kapaċità ta' rispons, assigurazzjoni, empatija, tanġibbli) li huwa maħsub li jirrapprezentaw il-kwalità ta' servizz. Is-sejbiet mill-istrument SERVQUAL huma trasposti fi pjanijiet ta' azzjoni speċifiċi li jinkludu lista ta' rakkomandazzjonijiet biex jiġu indirizzati n-nuqqasijiet u, f'xi każijiet, iwasslu għal eżerċizzju ta' riingenerija tal-proċessi tan-negozju (BPR) sħiħa tal-funzjoni partikolari li qed tiġi eżaminata.

Għalhekk, l-eżerċizzju ta' xiri bil-moħbi mhuwiex komputu għalih, iżda jaġixxi bħala ċiklu tal-ħajja sħiħ tal-ġestjoni tal-bidla, li jniedi effett 'domino' lejn il-viżjoni ta' servizz ta' eċċellenza - mill-istudju ta' servizz, il-kejl tal-adattezza tiegħu permezz ta' SERVQUAL, il-provvista ta' rakkomandazzjonijiet, li jwassal għal proċess ta' BPR jew programm ta' taħriġ, u jintemm bi proċess sħiħ ta' ġestjoni tal-bidla għal servizz jew funzjoni partikolari. Skont is-Segretarju Permanenti, Joyce Cassar, ir-riżultati li nkisbu huma derivati primarjament mill-implimentazzjoni tal-proposti li saru għal titjib tal-kwalità tas-servizzi li ġew solvuti jew qed jiġu solvuti mid-dipartimenti u l-entitajiet, li kienu soġġetti għax-xiri bil-moħbi.

Ix-xiri bil-moħbi jitwettaq fuq oqsma li huma meqjusin li qed jikkompromettu l-kwalita tal-ghoti ta' servizz. Għalhekk, l-għan kien fuq il-ġestjoni tal-interazzjoni mal-klijenti kurrenti u potenzjali biex jitjiebu r-relazzjonijiet magħhom, b'koncentrazzjoni speċifika fuq il-fiduċja tal-klijent u l-affidabilità tas-servizz u eventwalment biex iktar klijenti jiġu mhegga jużaw servizz partikolari. Dan jinkiseb permezz tas-simplifikazzjoni tal-proċess, it-tnaqqis tal-ħinijiet ta' stennija għas-servizz, u t-tiħih tas-servizzi tal-front u back office. Ix-xiri bil-moħbi għadu għaddej, billi diversi eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi għadhom ma nbdewx jew għaddejjin. Għalhekk, il-valutazzjoni kumplessiva tas-suċċess tiegħu u l-livell sa fejn jista' jiġi determinat fi stadju iktar tard. Madankollu, fuq il-baži tal-informazzjoni disponibbli s'issa, huwa evidenti li hemm diversi każijiet fejn il-proċess irriżulta b'suċċess fit-titjib tal-ghoti tas-servizz wara l-eżerċizzju ta' xiri bil-moħbi u t-titjib li rriżulta fl-ghoti tas-servizz.

It-tfassil, l-eżekuzzjoni u l-kontribuzzjoni tal-proġetti ffinanzjati mill-FSE

L-iskattatur ewlieni għall-proġett kurrenti appoġġat mill-FSE

Minbarra l-hegga generali biex jittejjeb is-servizz tal-klijenti, kien hemm programmi oħra li fittxew il-finanzjament tal-FSE għall-proġett Mystery Shopper. Pereżempju, fil-Programm Nazzjonali ta' Riforma ta' Malta, il-Gvern ikkommetta ruħu biex jindirizza l-Istrateġija Ewropa 2020 u r-Rakkomandazzjonijiet Speċifiċi għall-Pajjiż li inkludew li "tiġi żgurata s-sostenibbiltà fit-tul tal-finanzi pubbliċi"¹. Għalhekk, permezz tal-kunċett ta' Mystery Shopping, l-għan tad-Direttorat għal Kwalità u Standards kien li jżid l-effiċjenza ta' għadd ta' dipartimenti tal-gvern fl-Amministrazzjoni Pubblika kollha, jidentifika d-diskrepanzi fil-ħiliet u l-ħtiġijiet ta' taħriġ tal-persunal, u jirrakkomanda kompiti ta' tibdil tal-proċessi fejn dawn kienu meħtieġa. L-Assistent Direttur tad-Direttorat għal Kwalità u Standards isostni li l-kunċett ta' xiri bil-moħbi naqqas u se jkompli jnaqqas b'mod konsiderevoli l-kostijiet għas-servizzi offruti minn dawn id-dipartimenti. Il-kunċett jitqies ukoll applikabbli għall-Programm Nazzjonali ta' Riforma ta' Malta rigward l-introduzzjoni ta' inizjattiva ta' riforma tal-kura tas-saħħa pubblika biex jiġi żgurat "l-ghoti ta' servizz kost-effettiv u użu sostenibbli tar-riżorsi disponibbli"². Ta' min jinnota li dawn ir-riformi jiffokaw l-aktar fuq il-provvista ta' servizzi. Għalhekk, fuq il-baži ta' din l-istrateġija ta' riforma, il-proġett Mystery Shopper tqies li għandu jibda b'evalwazzjoni u valutazzjoni tas-sistema tal-kura tas-saħħa, minħabba l-impatt li din ir-riforma jista' jkollha fuq il-benesseri taċ-ċittadini.

Il-proġett Mystery Shopper għen u se jkompli jgħin speċifikament b'dawn il-prijoritajiet. Barra dan fil-"Human Resources and Skills Development Strategic Policy Framework: A way forward for 2014 – 2020" (Qafas ta' politika strateġika għall-iżvilupp tar-riżorsi umani u l-ħiliet: Kif nimxu 'l quddiem għall-2014 - 2020), is-Servizz Pubbliku Malti kkommetta ruħu biex jindirizza l-ħtiġijiet tal-klijenti fil-ħin u b'mod kwalitattiv³. Din l-inizjattiva rakkomandat li l-Gvern jahtar Kummissarju għas-Simplifikazzjoni u Tnaqqis tal-Burokrazija⁴. Dawn l-inizjattivi kienu l-iskattaturi ewlenin li wasslu t-tim tal-manigment fid-Direttorat għal Kwalità u Standards biex ifittxu l-finanzjament tal-FSE sabiex jimplementaw il-proġett Mystery Shopper. Il-programmi msemmija hawn fuq huma kontendituri għall-applikazzjoni kontinwa tal-proġett. Qed jiġi argumentat li l-proċessi li huma kumplikati wisq u l-perjodi ta' żmien twal wisq biex jingħataw is-servizzi għandhom impatt negattiv fuq il-ħajja taċ-ċittadini. Għalhekk, għan ewlieni tal-proġett Mystery Shopper huwa li jidentifika proċessi li jistgħu jibbenefikaw mis-simplifikazzjoni biex jitnaqqas id-dewmien li ċ-ċittadini jistgħu jiltaqgħu miegħu biex jirċievu servizz partikolari. Barra

¹ MFIN. (2015). *Programm Nazzjonali ta' Riforma ta' Malta għall-2015*. Disponibbli minn: https://mfin.gov.mt/en/Library/Documents/NRP/nrp_2015_en.pdf. [Aċċessat it-2 ta' Mejju 2019]; MFIN. (2016). *Programm Nazzjonali ta' Riforma ta' Malta għall-2016*. Disponibbli minn: <https://mfin.gov.mt/en/Library/Documents/NRP/NRP2016.pdf>. [Aċċessat it-2 ta' Mejju 2019].

² MFIN, 2016, pp. 23.

³ OPM. (2014). *Human Resources and Skills Development Strategic Policy Framework: A way forward for 2014 - 2020*. Disponibbli minn: <https://parlament.mt/media/79658/05933.pdf>. [Aċċessat it-3 ta' Mejju 2019], pp. 4.

⁴ OPM, 2014 pp. 36.

dan, proċessi effiċjenti huma meqjusin ukoll li jnaqqsu l-piż finanzjarju fuq l-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku.

Għan u kontribuzzjoni tal-proġett appoġġat mill-FSE u fatturi oħra tat-tfassil

Is-Segretarju Permanenti Joyce Cassar fakkret li: "il-proġett Mystery Shopper kien meqjus bħala proġett uniku fis-sens li l-kunċett ta' xiri bil-moħbi qatt ma kien ġie applikat fis-Servizz Pubbliku Malti, u għalhekk kien hemm livell ta' incertezza rigward l-applikabbiltà tiegħu fl-ambjent tas-settur pubbliku Malti."

Il-proġett kellu tliet objettivi ewlenin, jiġifieri:

1. Li jiġu aġġornati b'mod progressiv l-istandards tal-għoti tas-servizz pubbliku sabiex jintlaħaq Servizz ta' Eċċellenza sostenibbli, fejn is-servizzi jsiru dejjem iktar iċċentri fuq iċ-ċittadin;
2. Li jiġu identifikati u indirizzati l-proċessi li jeħtieġu li jiġu simplifikati u mtejba sabiex isiru iktar effiċjenti u effettivi; u
3. Li jiġu identifikati l-ħtiġijiet ta' żvilupp/taħriġ tal-uffiċjali pubbliċi li jaġixxu bħala fornituri tas-servizzi.

Il-proġett Mystery Shopper fil-bidu kien appoġġat mill-fondi nazzjonali permezz ta' allokkazzjoni ta' baġit annwali. Madankollu, ġie deċiż li l-proġett jiġi estiż permezz tal-applikazzjoni għall-fondi tal-FSE li sussegwentement ġew approvati. Iż-żjarat attwali ta' xiri bil-moħbi qed jitwettqu minn kumpaniji kuntrattati li ġew identifikati permezz tal-pubblikazzjoni ta' Ftehim Qafas kif meħtieġ u awtorizzat mid-Dipartiment tal-Kuntratti. Dawn il-kumpaniji kuntrattati pprovdew rapporti u sugġerimenti fuq il-bażi tas-sejbiet taż-żjarat ta' xiri bil-moħbi. Għalhekk, id-Direttorat jieħu l-kwistjonijiet u r-rakkomandazzjonijiet ewlenin minn dawn ir-rapporti, u jibgħathom direttament lid-dipartimenti tal-Amministrazzjoni Pubblika rispettivi għal azzjoni. Issiru wkoll żjarat ta' segwitu biex jiġi determinat jekk itteħditx azzjoni mill-kumpaniji kuntrattati.

L-esternalizzazzjoni tal-kunċett ta' xiri bil-moħbi tqieset bħala l-manjiera l-aktar effettiva u ekwitabbli biex jinkisbu l-għanijiet stabbiliti, għaliex din tat aċċess lis-Servizz Pubbliku għall-għarfien espert li ma kellux. L-kunċett jipprovdi informazzjoni diretta estensiva dwar il-pożizzjoni kurrenti tal-għoti ta' servizzi, li mbagħad jgħin lis-Servizz Pubbliku biex jippjana kif se jimxi 'l quddiem. Il-back-offices u l-entitajiet li jkollhom kuntatt dirett mal-klijenti qed jiġu vvalutati b'mod indirett u riferuti għal eżerċizzju ta' riinginerija tal-proċessi tan-negozju jekk ikun meqjus li dan huwa meħtieġ. F'dan l-istadju, il-partijiet ikkonċernati fil-proġett ta' xiri bil-moħbi huma l-Ministeri differenti li d-dipartimenti tagħhom għandhom funzjoni fejn iridu jiffaċċjaw il-klijenti, u għalhekk għandhom interazzjoni diretta maċ-ċittadin. Għalhekk, f'dawn qed jitwettaq xiri bil-moħbi bil-għan li jsir l-aħjar titjib possibbli tal-kwalità tal-għoti tas-servizzi.

Minhabba li l-proġett Mystery Shopper huwa mfassal madwar l-għodda ta' kejl SERVQUAL, is-servizzi rispettivi qed jiġu mkejla kontra 10 determinanti tal-kwalità. Jiġifieri:

1. Aċċess - ivvalutat mill-facilità u l-konvenjenza biex jiġi aċċessat is-servizz;
2. Komunikazzjoni - mkejla mil-livell sa fejn l-utenti jinżammu infurmati u l-livell sa fejn l-utenti jinstemgħu;
3. Kompetenza - stmata permezz tal-ħiliet u l-għarfien meħtieġa għall-provvista tas-servizz(i);
4. Korteżija - mkejla mil-livell ta' mgħiba edukata, ir-rispett, il-kunsiderazzjoni, u l-amikevolezza murija lill-klijent mill-persunal fil-livelli kollha;
5. Kredibbiltà - mkejla mil-livell ta' affidabilità, ir-reputazzjoni u l-immagni murija lill-mystery shopper;
6. Affidabilità - ivvalutata mill-provvista ta' servizzi konsistenti, preċiżi u affidabbli;

7. Livell ta' rispons - ivvalutat mir-rieda u l-prontezza biex jiġu pprovduti s-servizzi meta dawn ikunu meħtieġa;
8. Sigurtà - stmata mil-livell ta' sikurezza fizika, sigurtà finanzjarja, u kunfidenzjalità fil-provvista tas-servizz;
9. Tanġibbli - ivvalutati mill-aspetti fiżiċi tas-servizz relatati mat-tagħmir, il-facilitajiet, u r-riżorsi użati fil-provvista tas-servizz;
10. Komprensjoni tal-klijent - mkejla mil-livell sa fejn il-fornitur tas-servizz jidentifika l-ħtiġijiet tal-klijent individwali.

Ir-rwol tal-mystery shopper huwa li janalizza s-siti tas-servizz pubbliku fil-mira; jirrapporta s-sejbiet dwar kull wieħed mid-determinanti; jikklassifika s-servizz li qed jaċċessa; u jirrakkomanda metodi għal titjib skont speċifikazzjonijiet stabbiliti minn qabel, inkluż ir-riinginerija tal-proċessi tan-negożju. Għalhekk, jiġi kkunsidrat iċ-ċiklu tal-ħajja shiħ tal-proċess funzjonali. Barra dan, ir-rapporti tal-mystery shoppers li jiġu kumpilati mill-kuntrattur jiġu analizzati bir-reqqa mill-persunal fid-Direttorat għal Kwalità u Standards u użati bħala l-bażi għal rakkomandazzjonijiet speċifiċi għat-tfassil tat-titjib fil-forma ta' Pjanijiet ta' Azzjoni, li mbagħad jiġu proposti lill-manigment tas-sit/uffiċċju tas-servizz fejn jitwettaq ix-xiri bil-moħbi. Dan jinvolve kollaborazzjoni kontinwa mal-ministeri u entitajiet oħra fis-settur pubbliku li s-servizzi tagħhom huma fil-mira għal titjib u li jitqiesu bħala shab strateġiċi fil-proġett. Il-proposti ewlenin jinkludu: riinginerija tal-proċessi fit-tul; provvista ta' taħriġ xieraq fl-assistenza tal-klijenti lill-uffiċjali pubbliċi kollha li jkollhom kuntatt maċ-ċittadin; u s-simplifikazzjoni tal-aċċess għas-servizzi, inkluż l-aċċess fiżiku, l-aċċess online/fil-midja soċjali, kif ukoll l-mServices (servizzi elettronici permezz ta' telefons ċellulari).

Dan t'hawn fuq juri li d-Direttorat għal Kwalità u Standards iltaqa' ma' għadd ta' kwistjonijiet ewlenin, fosthom l-kisba ta' fondi biżżejjed biex jiġi żgurat li l-proġett ta' xiri bil-moħbi jkun sostenibbli, l-użu ta' strumenti xierqa ppruvati, u l-esternalizzazzjoni tal-proċess lil entità lil kelliha l-għarfien espert meħtieġ. Qed jiġi argumentat li dawn il-kwistjonijiet ewlenin kienu indirizzati b'mod adegwat permezz ta' dan li ġej: it-tfittxija ta' fondi tal-FSE biex jiġi żgurat l-appoġġ fit-tul meħtieġ għas-sostenibbiltà finanzjarja tal-proġett, li dan kellu tul ta' ħajja ta' ħames snin; l-għażla tal-ghodda ta' kejl SERVQUAL bħala parti mix-xiri bil-moħbi; u l-għoti ta' kuntratt lil entità esperta fil-qasam li kellha r-responsabbiltà għaċ-ċiklu shiħ ta' rapportar, inkluż ir-riinginerija tal-proċessi tan-negożju fejn applikabbli sabiex jiġi simplifikat l-għoti tas-servizzi.

L-eżerċizzju ta' xiri bil-moħbi u l-intenzjoni tiegħu li jinkiseb Servizz ta' Eċċellenza jeħtieġ li ma jitqiesx bħala eżerċizzju ta' darba. Dan se jinkiseb permezz tal-implimentazzjoni ta' mekkaniżmu li jirrevedi l-proċessi regolarment bil-għan li jiġu simplifikati l-proċeduri u b'hekk jiġi mgħaġġel l-għoti tas-servizzi fuq bażi progressiva. Huwa importanti li jiġu identifikati l-ħtiġijiet ta' taħriġ u żvilupp tal-uffiċjali pubbliċi u tal-impjegati tas-settur pubbliku, sabiex jitjieb l-għoti tas-servizz tal-klijenti. Dan b'mod partikolari bil-provvista tat-taħriġ meħtieġ għall-benefiċċju tal-uffiċjali li jkollhom l-ewwel kuntatt waqt li qed iwettqu d-dover tagħhom, u billi jiġi żgurat approċċ ta' żvilupp tal-individwi.

L-intervisti u d-dokumenti ta' appoġġ jiżvelaw li l-kunċett ta' xiri bil-moħbi jassisti lill-ministeri rilevanti u entitajiet oħra tas-settur pubbliku fil-kejl tal-kwalità u l-istandards tal-għoti tas-servizz pubbliku tagħhom. Dan bil-għan li dawn jiġu mtejba permezz, l-ewwel, tal-identifikazzjoni tan-nuqqasijiet tas-servizz tal-klijenti fil-proċessi tagħhom ta' għoti tas-servizz li jridu jiġu indirizzati, u t-tieni, l-ammeljorament tal-għoti tas-servizz permezz ta' rakkomandazzjonijiet kwalitattivi għal titjib. Qed jiġi argumentat li l-appoġġ finanzjarju tal-FSE għen biex il-proġett jiġi estiż għall-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku kollha minflok dan ikun limitat għal oqsma żgħar ta' valutazzjoni. Għalhekk, l-appoġġ finanzjarju tal-FSE għamel il-proġett Mystery Shopper iktar sostenibbli.

Implimentazzjoni tal-proġett tal-FSE: żviluppi ewlenin

Ġie ddefinit pjan ta' azzjoni komprensiv sabiex jiġi implimentat il-proġett Mystery Shopper, li huwa bbażat fuq erba' segmenti fundamentali tal-proġett.

L-ewwel, id-Direttorat għal Kwalità u Standards kienu nominati u awtorizzati bħala l-Koordinaturi tal-Proġett, biex jistabbilixxu tim tal-proġett robust u motivat li ddefinixxa u rreveda l-għan tal-kamp ta' applikazzjoni tal-proġett.

It-tieni, fil-preparazzjoni għad-definizzjoni ta' strateġija tal-komunikazzjonijiet, il-ministeri rilevanti kienu informati b'mod ġenerali dwar il-proġett u ntalbu jipprovdu lill-Koordinaturi tal-Proġett bid-dettalji tad-dipartimenti/entitajiet li kienu jittrattaw direttament mal-pubbliku ġenerali fuq bażi ta' kuljum. Dan għen lill-Koordinaturi tal-Proġett jivvalutaw id-daqs tal-eżerċizzju ta' xiri bil-moħbi u ppermettathom jistabbilixxu 176 ufficcju jew sit tas-servizz pubbliku (bl-esklużjoni taċ-ċentri tributarji tagħhom li jipprovdu wkoll servizzi lill-pubbliku).

It-tielet, meta ġew stabbiliti l-ufficcji tas-servizz pubbliku, il-Koordinaturi tal-Proġett setgħu jifformulaw strateġija tal-komunikazzjonijiet komprensiva li kienet tinkludi mudell ta' Standards ta' Proċedura (SOPs). Dan il-mudell, b'mod partikolari il-funzjonalità tiegħu, kien spjegat lil kull ministeru rilevanti. Dan kien imfassal biex jiġbor dettalji preċiżi u espliciti dwar id-deskrizzjoni tas-servizz, il-profil tal-klijenti, u d-dokumenti meħtieġa biex wiehed jaċċessa s-servizz. Il-mudelli kkompletati ngabru minn kull wiehed mill-176 sit ta' servizz pubbliku. Dan ippermetta lill-Koordinaturi tal-Proġett biex jikkonfermaw kif ukoll jirrevedu l-impronta globali tal-proġett f'termini tal-għadd ta' siti tas-servizz involuti; il-Ministeri li dawn jiformaw parti minnhom; u s-servizzi li kienu offerti minnhom. Dawn il-mudelli ta' SOP ingabru wkoll bil-għan li eventwalment jgħinu lill-kuntrattur tal-mystery shoppers fit-twettiq tal-proġett. Dan il-proċess irriżulta fil-ġbir ta' 650 mudell ta' Standards ta' Proċedura, li qed jiġu mmonitorjati u aġġornati kontinwament.

Ir-raba', il-Koordinaturi tal-Proġett bdew il-proċess ta' akkwist għall-esternalizzazzjoni tas-servizzi ta' xiri bil-moħbi permezz ta' proċedura ta' akkwist miftuħa. Il-proċess ta' akkwist irriżulta fid-definizzjoni ta' Ftehim f'qafas strutturat f'għadd ta' lottijiet, li jidentifika l-oqsma li fihom irid jitwettaq ix-xiri bil-moħbi bil-għan li jitjeb l-għoti ta' servizzi dwar: il-kultura u d-divertiment; l-edukazzjoni; ix-xjenza u t-teknoloġija; il-kura tas-saħħa u tal-komunità; l-ambjent, l-enerġija u l-agrikoltura/sajd; l-assistenza soċjali; l-ugwaljanza u l-inkluzjoni soċjali; it-trasport u l-komunikazzjoni; is-servizzi tax-xogħol u tal-impjieg, it-taxxa u l-finanzi; l-ekonomija, in-negozju u l-kummerċ; u ċ-ċittadinanza, l-immigrazzjoni u l-identità. F'pass li segwa, kull mystery shopper kellu l-funzjoni li jkejje l-għoti tas-servizz permezz ta' 10 fatturi rigwardil-kwalità tas-servizz tal-mudell SERVQUAL u li jipprovdi rapport b'rakkomandazzjonijiet konkreti lid-Direttorat għal Kwalità u Standards għal azzjoni ulterjuri u segwitu mal-ministeri rispettivi konċernati.

L-ikkuntrattar tal-konsulenti biex iwettqu l-proġett ipprezenta kwistjonijiet kbar dwar: (a) il-metodu ta' akkwist li jrid jiġi adottat; (b) il-valutazzjoni tal-għarfien espert tal-esperti proposti mill-kuntrattur; (c) kif jiġi ġestit il-preġudizzju tal-intervistatur; u (d) l-aħjar mod kif jiġu implimentati r-rakkomandazzjonijiet li se jiġu pprezentati wara li titwettaq il-valutazzjoni.

L-ewwel kuntratti mogħtija għall-provvista tax-xiri bil-moħbi kienu jinvolvu s-setturi tas-saħħa, u tal-finanzi u t-taxxi. Fi stadju aktar tard, il-proġett ta' xiri bil-moħbi kien estiż biex ikopri s-servizzi pubbliċi reġjonali offruti f'Għawdex, is-settur tax-xogħol u tal-impjieg, is-settur ekonomiku tan-negozju u tal-kummerċ, u s-settur tal-assistenza soċjali, l-ugwaljanza u l-inkluzjoni soċjali. L-eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi għas-setturi addizzjonali twettqu fl-2018 u l-2019 rispettivament, segwiti mill-proċess applikabbli ta' rappurtar ta' kull xahar u t-tfassil tal-Pjanijiet ta' Azzjoni. Sabiex jiġi żgurat kontroll aħjar tal-proġett, ġie introdott rapport ta' nofs ix-xahar

flimkien mar-rapport ta' kull xahar, li ppermetta lill-Koordinaturi tal-Proġett jieħdu azzjoni iktar kmieni meta dan kien meħtieġ. Sal-lum, twettqu żjarat tax-xiri bil-moħbi lil 51 sit tas-servizz pubbliku fl-oqsma tas-saħħa, it-taxxa u l-finanzi, is-sigurtà soċjali, u s-servizzi reġjonali f'Għawdex, b'191 rakkomandazzjoni implimentati.

Qed jiġi argumentat li l-evidenza tanġibbli tal-benefiċċji tax-xiri bil-moħbi hija derivata mill-għadd ta' rakkomandazzjonijiet għal titjib tal-kwalità tas-servizzi li qed jiġu solvuti mid-dipartimenti/entitajiet li għandhom sar ix-xiri bil-moħbi. Pereżempju, kien hemm qabża fil-kwalità tas-servizzi offruti minħabba l-implimentazzjoni tar-rakkomandazzjonijiet mill-eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi fid-Dipartiment tat-Taxxi Interni, Business First u setturi oħra. Kien osservat li l-kunċett sħiħ tal-għoti tas-servizzi f'dawn l-entitajiet kien ittrasformat minn wieħed ta' telqa', konfużjoni u diżordni generali għal wieħed li għandu ambjent fiżiku pjaċevoli b'ambjent u armar modern, bankijiet tas-servizzi ordnati b'persunal edukat, u appoġġat minn persunal kongenjali, infurmat u mgħarref sew li jagħti pariri u jservi lill-klijenti differenti, li jvarjaw miċ-ċittadin individwali, għal persuni li jaħdmu għal rashom u l-komunità tan-negozju. Dan huwa kkonfermat ukoll mis-CEO ta' Servizz.gov li indika li l-proċessi kollha fil-lokalitajiet fejn Servizz.gov bdew joperaw għaddew minn riinġinerija sħiħa minħabba r-rakkomandazzjonijiet tal-eżerċizzji tal-Mystery Shopper.

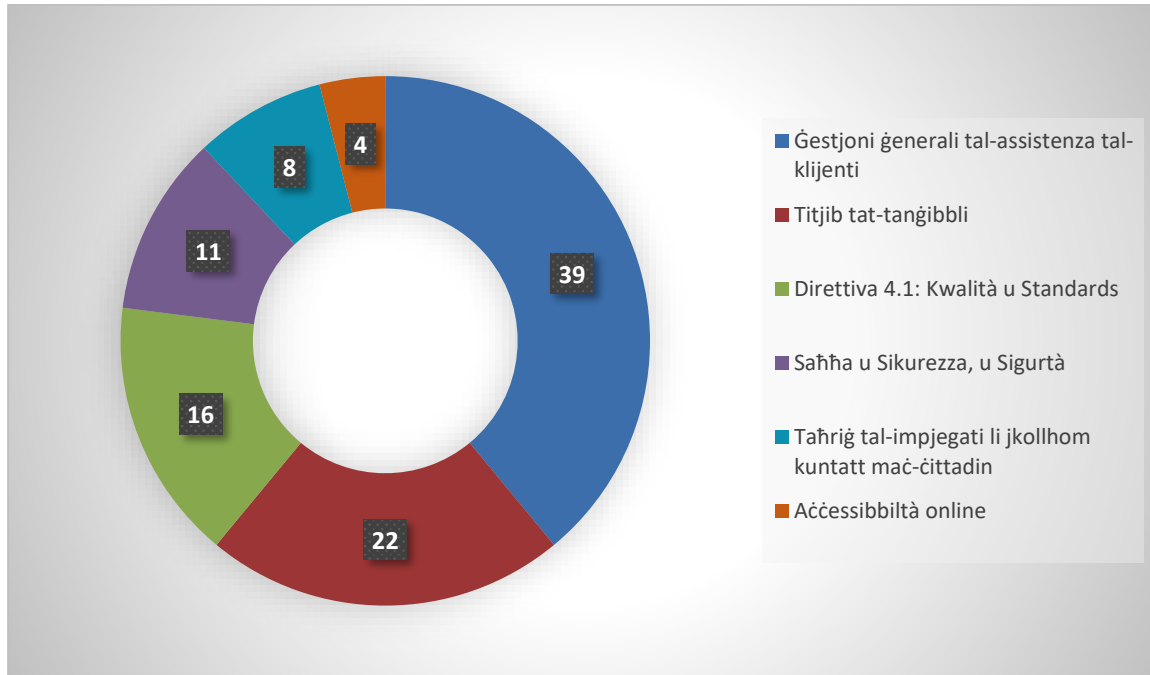
L-osservazzjoni diretta turi li Business First joffri aktar opportunitajiet għad-dipartimenti tal-gvern u korpi oħra biex jipprovdu s-servizzi tagħhom direttament mill-uffiċċji tiegħu sabiex innaqqsu l-burokrazija eċċessiva biex tinkiseb informazzjoni, filwaqt li jitwettqu l-proċeduri meħtieġa biex jiġi stabbilit u jitmexxa negozju. Huwa sostnut li permezz tal-isforz kontinwu ta' aġġornament tal-formoli bbażati fuq karti f'servizzi elettronici, Business First qed jipprovdu servizzi fil-hin reali lin-negozji permezz tal-fażijiet ta' stabbiliment tagħhom u dawn qed jiġu pprovvuti b'appoġġ kontinwu. Eżempju ieħor huwa fejn l-isptar pubbliku lokali (Mater Dei) għadda minn riinġinerija tas-sistema tal-appuntamenti tal-pazjenti tiegħu sabiex il-pazjenti jiġu mfakkra dwar l-appuntament tagħhom permezz ta' SMS minn ġimgħa qabel, u dan il-messaġġ jiġi segwit jumejn wara bi tfakkira oħra b'SMS. Qed jiġi argumentat li mkien fl-UE jew madwar id-dinja li għandu skema tas-saħħa nazzjonali ma pazjent jiġi mfakkar dwar l-appuntament tiegħu b'manjera tant effettiva.

Id-Direttur tad-Direttorat għal Kwalità u Standards indika li ġew implimentati ħafna rakkomandazzjonijiet li jinvolvu kategoriji differenti, jiġifieri: il-ġestjoni generali tal-assistenza tal-klijenti; taħriġ għal individwi li jkunu f'kuntatt maċ-ċittadin; l-istandards ta' kwalità⁵; titjib sugġeriet għal aċċessibilità online tas-servizz; titjib f'aspetti tas-saħħa u s-sikurezza, u s-sigurtà; u titjib tat-tanġibbli. Il-grad sa fejn il-kategoriji differenti ġew koperti mill-proġett Mystery Shopper huwa muri fil-Figura 2, li turi li l-fokus ewlieni huwa l-ġestjoni generali tal-assistenza tal-klijenti (39%), segwit minn titjib tat-tanġibbli (22%) u l-istandards ta' kwalità (16%), li flimkien jammontaw għal iktar minn tliet kwarti tar-rakkomandazzjonijiet kollha solvuti. Dawn it-tliet kategoriji huma meqjusin essenzjali għas-suċċess tal-proġett Mystery Shopper. Id-Direttur, tad-Direttorat għal Kwalità u Standards, isostni li benefiċċju importanti li rriżulta mill-proġett huwa li dan jinkludi t-tixrid tal-istandards tal-għoti tas-servizzi lill-pubbliku, b'mod partikolari l-livell ta' servizz li huma mistenni mill-impjegati tas-servizz pubbliku. Dan isostni li l-eżitu ta' dan it-tixrid huwa l-fokus u l-viġilanza tal-ministeri rilevanti fir-rigward tal-għoti tas-servizzi, b'mod partikolari permezz tas-simplifikazzjoni ta' proċessi kumplessi bil-għan li jkun ipprovdut servizz aħjar u konvenjenti lill-klijent. Eżitu importanti tal-proġetti jinkludi t-

⁵ Direttiva Nru 4-1. (2017). Standards for service of excellence offered by the Public Administration to the public and to public employees (Standards għal servizz ta' eċċellenza offrut mill-Amministrazzjoni Pubblika lill-pubbliku u lill-impjegati pubbliċi). Disponibbli minn: <https://publicservice.gov.mt/en/people/Documents/Directives/Directive-4-1.pdf>. [Aċċessat id-29 ta' April 2019].

titjib fl-għoti tas-servizzi permezz taż-żieda fl-attenzjoni mis-siti tas-servizzi lill-kultura ta' assistenza tal-kljenti li oriġinarjament kienet immirata biex tiġi aġġornat b'mod urġenti. Il-proġett jikkontribwixxi għal Servizz ta' Eċċellenza sostenibbli u ġġenera interess sostanzjali fost il-partijiet ikkonċernati, li huma attratti mir-riżultati effettivi tal-proġett.

Figura 2. Rakkomandazzjonijiet implimentati skont il-kategorija ta' kompiti mwettqa



Konklużjoni: riżultati, taġlimiet meħuda u r-rwol tal-appoġġ finanzjarju tal-FSE

Kollektivament, il-kompiti ta' xiri bil-moħbi kellhom l-għan li jikkontribwixxu għall-provvista ta' Servizz ta' Eċċellenza fis-Servizz Pubbliku kollu. Għalhekk, il-proġett Mystery Shopper jista' jitqies bħala komponent ewlieni tal-istrategija tal-Gvern biex iġib l-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku f'relazżjoni eqreb maċ-ċittadin individwali, il-membri tas-soċjetà ċivili, u l-komunità tan-negożju, u b'hekk inaqqas d-distakk bejn dawk li jservu u dawk li qed jirċievu s-servizz. Barra dan, il-proġett Mystery Shopper ma jistax jitqies waħdu - dan huwa r-riżultat u l-eżitu ta' sforz konċertat biex issir riforma tal-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku. Barra dan, il-katalizzatur li aġixxa bħala l-forza mexxejja għall-proġett Mystery Shopper kienu l-ħtiġijiet tas-soċjetà kontemporanji li qed jikbru għal servizz orjentat lejn l-assistenza tal-kljenti, bħala mezz biex jinkiseb Servizz ta' Eċċellenza sostenibbli.

Reviżjoni tal-objettiv u riżultati ewlenin

Tabella 1 turi li r-riżultati miksuba mill-proġett Mystery Shopper s'issa huma estensivi u jkopru spettru wiesa' ta' setturi. Barra dan, Tabella 1 turi li l-għan tat-titjib mix-xiri bil-moħbi huwa l-kwalità f'termini ta' servizz eċċellenti. L-assistenza tal-kljenti ġenerali hija indikata bħala l-enfasi tal-proġett Mystery Shopper. Madankollu, il-proġett irid jitqies bħala kontinwu u għandu tul ta' ħames snin. Għalhekk, ir-riżultati murija jirriflettu biss l-ewwel fażi tal-proġett (inqas minn sentejn). Qed jiġi argumentat li dan il-proġett ipprova benefiċċji oħra, bħad-diffużjoni tal-istandards tal-għoti tas-servizz pubbliku mistennija mill-persunal tas-servizz pubbliku.

Għaldaqstant, il-kompiti ta' xiri bil-moħbi qed jistabbilixxu parametri referenzjarji li bihom qed jitkejlu l-assistenza tal-klijenti u s-servizz u li bihom il-ministeri rilevanti u d-dipartimenti rispettivi tagħhom qed jiġu vvalutati. Din il-kontenzjoni hija appoġġata mid-Direttur, tad-Direttorat għal Kwalità u Standards li jsostni li bhala riżultat tal-eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi, il-ministeri rilevanti ziedu l-vigilanza tagħhom lejn l-għoti tas-servizzi, filwaqt li l-proċessi kumplessi qed jiġu simplifikati għall-konvenjenza tal-klijent. Bhala riżultat dan qed iwassal għal servizz iktar kost-effettiv. Forsi l-effett ewlieni tal-proġett Mystery Shopper kien li dan aġixxa bhala sinjal ta' direzzjoni li indika li kienet meħtieġa bidla kbira fil-mod kif is-Servizz Pubbliku jmessi n-negozju tiegħu u li dan jeħtieġ itejjeb ir-relazzjoni tiegħu mal-klijenti.

Tabella 1. Dettalji tar-rakkomandazzjoni implimentata mill-proġett Mystery Shopper skont il-kategorija

Kategorija	Rakkomandazzjoni solvuta
Assistenza tal-klijenti ġenerali	Simplifikazzjoni tal-proċessi għall-konvenjenza tal-pubbliku ġenerali; Titjib tal-għoti tas-servizzi permezz tat-tnaqqis tal-ħinijiet ta' stennija; Tishiħ tas-servizzi tal-front-office; Aġġornament tas-sistema tal-appuntamenti u tal-ġestjoni tal-kjuwijiet, titjib tal-esperjenza tal-klijent fir-reception u l-bankijiet tal-għoti tas-servizzi; Ħolqien ta' atmosfera serena fiż-żona tal-istennija permezz tat-titjib tal-ġestjoni tal-kjuwijiet; Titjib tal-privatezza u l-kunfidenzjalità; Komprensjoni tal-ħtiġijiet tal-klijenti u li wieħed jisma' lill-klijent.
Taħriġ fl-assistenza tal-klijenti u d-Direttiva 4.1	Tishiħ tal-ħiliet tal-persunal tal-assistenza tal-klijenti u tal-impjegati tal-għoti tas-servizzi li jkollhom kuntatt maċ-ċittadin; Taħriġ dwar kif jinkiseb servizz ta' eċċellenza.
Aċċess online għas-servizzi	Inklużjoni ta' informazzjoni essenzjali li trid tingħata fuq il-paġna web rilevanti tas-servizz: narrativa sħiħa tas-servizz, sezzjoni ta' FAQs, dettalji tal-lokalità u dettalji tal-kuntatt, zieda tal-preżenza fil-midja soċjali, kif ukoll il-provvista ta' formoli elettronici li jippermettu liċ-ċittadini japplikaw għal servizz online.
Sigurtà, u Saħħa u Sikurezza	Ħolqien ta' zona għall-klijenti sigura u sikura, li hija nadifa b'mod ġenerali, id-disponibbiltà ta' tojlits, rispett għall-privatezza, u provvista ta' privatezza xierqa waqt u wara l-għoti tas-servizz; Sensibilizzazzjoni u taħriġ dwar il-protezzjoni tad-data u l-prinċipji tal-GDPR.
Tanġibbli	Titjib tas-servizzi tal-bini, l-aktar l-aċċess tiegħu għal persuni b'diżabilitajiet, li dan ikollu spazju intern intelliġenti u ordnat li jaħdem għall-konvenjenza tal-klijent, u provvista ta' sinjali xierqa fuq ġewwa u fuq barra li jiffaċilitaw l-aċċess fiżiku.

B'mod ġenerali, jista' jiġi konkluż li l-fatturi ewlenin għas-suċċess kienu l-viżjoni tal-proġett u l-flessibbiltà fl-implimentazzjoni tiegħu. Il-viżjoni tal-proġett hija bbażata fuq l-erba' pilastru tas-servizz ta' eċċellenza li fuq il-bażi tagħhom l-amministrazzjoni pubblika tixtieq tiżviluppa l-provvista ta' servizzi tagħha. Dan huwa appoġġat mid-Direttiva 4-1 li tipprovdi regoli prattici li jridu jiġu segwiti fl-għoti tas-servizzi, u l-10 standards dipartimentali tal-mudell SERVQUAL, li jiġu applikati għad-dipartimenti/entitajiet kollha biex jiġi żgurat approċċ armonizzat lejn il-valutazzjoni tagħhom. Il-flessibbiltà fl-implimentazzjoni ta' din il-viżjoni kienet essenzjali billi l-amministrazzjoni tas-servizz pubbliku tinvolvi dipartimenti/entitajiet ta' diversi naturi u dawn kollha għandhom il-klijenti u l-ħtiġijiet tagħhom. Billi huwa flessibbli, il-proġett jista' jkun effettiv fl-amministrazzjoni pubblika kollha mingħajr ma jitlef is-sens ta' direzzjoni tal-viżjoni tiegħu. Id-

data eżaminata tissuggerixxi li l-proġett kellu suċċess minħabba l-għadd ta' entitajiet li diġà sar xiri bil-moħbi għandhom u r-rakkomandazzjonijiet li ġew implimentati. Madankollu, il-proġett se jkompli jiġi implimentat fl-inizjattivi msemmija qabel u kull inizjattiva fil-gejjieni li tista' titwettaq mill-amministrazzjoni tas-servizz pubbliku se tikkunsidra r-rakkomandazzjonijiet tal-eżercizzju ta' xiri bil-moħbi. Madankollu, id-Direttorat għal Kwalità u Standards jeħtieġ jissahha iktar bir-riżorsi umani u impenn li l-fondi nazzjonali se jkomplu jiġu allokat i wara l-proġett tal-FSE, sabiex tiġi żgurata s-sostenibbiltà.

Tagħlimiet meħuda

Ix-xiri bil-moħbi waħdu ma jipprovdi benefiċċji fit-tul. Madankollu, l-inkorporazzjoni tal-mudell SERVQUAL, li twassal għar-riinginerija tal-proċessi għal oqsma funzjonali partikulari, hija meqjusa li tipprovi l-aqwa valur. Barra dan, l-esperjenza fl-implimentazzjoni ta' dan il-proġett uriet li hemm benefiċċju sinifikanti mit-trawwim ta' kultura ta' titjib kontinwu bil-għan li titjeb l-esperjenza tal-klijent fuq terminu qasir, u l-marka/immaġni tal-organizzazzjoni fuq terminu twil. Il-proġett Mystery Shopper wera li, sabiex proġett jirnexxi, irid ikollu l-appoġġ u l-impenn mill-ogħla livelli tal-ġerarkija organizzazzjonali. F'dan il-każ, il-proġett ta' xiri bil-moħbi kien appoġġat mill-Prim Ministru u s-Segretarju Permanenti Prinċipali, u dan l-appoġġ kellu effett fuq il-ġerarkija kollha tas-Servizz Pubbliku. Dan l-impenn huwa rinfurzat b'mod partikolari meta l-proġett jiġi allinjat mad-direzzjoni strateġika tal-gvern fir-rigward tar-riforma tal-amministrazzjoni tas-servizz pubbliku. Qed jiġi argumentat ukoll li huwa essenzjali li jkun hemm kamp ta' applikazzjoni tal-proġett dettaljat biżżejjed li jiddefinixxi f'termini mhux ambigwi l-parametri tal-proġett u dak li jrid jinkiseb. Dan għaliex il-kamp ta' applikazzjoni tal-proġett isir il-bażi fundamentali għal kwalunkwe kuntratt ma' partijiet terzi involuti fl-implimentazzjoni tal-proġett.

Din l-implimentazzjoni tiddependi ħafna fuq l-eżistenza ta' struttura xierqa għall-organizzazzjoni tal-proġett u l-formazzjoni rispettiva tat-tim tal-proġett. Il-proġett Mystery Shopper kien id-dominju primarju tad-Direttorat għal Kwalità u Standards li kellu konnessjoni diretta mas-Segretarju Permanenti, dwar Nies u Standards, biex jeskala kwistjonijiet li ma setgħux jiġu solvuti fil-livell tad-Direttorat, jew għaliex ma kinux parti mill-mandat tagħhom jew il-kwistjoni partikolari kienet teħtieġ awtorità ogħla li tiegħu d-deċiżjonijiet. Barra dan, it-tim tal-proġett kien jikkonsisti minn individwi li kellhom taħlita xierqa ta' għarfien espert, li gġenera s-sinerġija meħtieġa li mexxiet 'il quddiem il-proċess tal-implimentazzjoni tal-proġett. L-intervisti u d-dokumenti ta' appoġġ issuggerew li l-investment fi sforz xieraq biex il-proġett jiġi pplanat f'biżżejjed dettall kien fattur kritiku għas-suċċess kritiku. L-isforz tal-ippjanar jitqies bħala li jiffirma bażi robusta għall-kontroll tal-proġett fil-fażi ta' implimentazzjoni u jaġixxi bħala linja bażi għall-formulazzjoni ta' strateġija ta' komunikazzjoni komprensiva li tindirizza l-partijiet ikkonċernati tal-proġett. Għalhekk, l-ippjanar ma jistax jitqies waħdu, iżda għandu jkun supplimentat mill-kontroll tal-proġett u jkollu proċess tal-komunikazzjonijiet li jinvolvi l-partijiet ikkonċernati tal-proġett kollha.

Barra dan, l-ippjanar tal-proġett huwa teorija, filwaqt li l-kontroll tal-proġett matul l-implimentazzjoni huwa realtà. Huwa essenzjali li l-proġett Mystery Shopper jiġi mmonitorjat regolarment billi jitwettqu laqgħat ta' reviżjoni tal-proġett u jkun hemm sistema ta' rapportar robusta li tipprovi l-feedback xieraq mit-Tim tal-Proġett, inkluż il-Kuntrattur li aġixxa bħala l-Mystery Shopper. Il-proposti u l-azzjonijiet ta' segwitu mill-mystery shopper kienu vitali għas-suċċess tal-proġett. Huwa sostnut li l-kunċett ta' Servizz ta' Eċċellenza kien jeħtieġ jiġi ripetut u enfasizzat f'kull ħin sabiex tiġi żgurata bidla fil-kultura, fejn l-orjentazzjoni ċentrata fuq il-klijent titqies bħala n-norma. Iż-żieda fil-professjonalizmu tal-impjegati tas-servizz tal-klijenti tikkontribwixxi għall-iżvilupp tal-motivazzjoni individwali u s-sodisfazzjoni fuq ix-xogħol tagħhom, li jwassal biex dawn iħossuhom iktar kuntenti meta jagħtu servizz filwaqt li l-pubbliku jiġi servut aħjar. Dan huma perċepit bħala l-valur miżjud li eżercizzju ta' xiri bil-moħbi jista' jipprovdi lil kwalunkwe organizzazzjoni li tagħzel li tinvolvi ruħha fi proċess bħal dan. B'mod

ġenerali, jista' jiġi konkluż li t-tim tal-proġett zied l-esperjenza tiegħu fix-xiri bil-moħbi, u l-monitoraġġ tal-implimentazzjoni tar-rakkomandazzjonijiet. Għalhekk, gradwalment dan sar iktar effettiv fil-monitoraġġ tal-kwalità tas-servizz li huwa pprovdut mill-amministrazzjoni tas-servizz pubbliku, kif ukoll zied l-għarfien tiegħu tal-istrutturi u s-servizzi offruti mid-dipartimenti u l-entitajiet differenti.

Kontribuzzjoni u rwol tal-appoġġ tal-FSE

Dan il-proġett huwa ffinanzjat parzjalment mill-Fondi Strutturali u ta' Investiment Ewropej 2014-2020. Il-baġit kumplessiv ta' EUR 2,150,000, li minnu EUR 1,725,000 kienu ffinanzjati mill-FSE, huwa mifruq fuq id-dewmien sħiħ tal-proġett u huwa maqsum bejn l-oqsma ta' hidma differenti li huma fil-mira. Il-maġġoranza ta' dan il-baġit huwa allokat għall-attività primarja, prinċipalment relatata mal-esternalizzazzjoni tal-eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi. Dawn il-kuntratti jinkludu wkoll il-finanzjament għar-riżorsi li l-kuntratturi tax-xiri bil-moħbi jeħtieġu biex iwettqu l-eżerċizzju, janalizzaw, u jipprezentaw is-sejbiet tal-eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi. Id-Direttorat għal Kwalità u Standards huwa s-sid tal-proġett u huwa responsabbli għall-proċessi ta' akkwist u amministrattivi relatati mal-kuntratti ta' xiri bil-moħbi. Fil-ġestjoni tal-proġett, id-Direttur għal Kwalità u Standards (il-mexxej tal-proġett) huwa appoġġat minn tim ta' żewġ manigers tal-ewwel grad biex jiżguraw li l-proġett jitwettaq mingħajr xkiel. Dan jinkludi, il-ġestjoni tal-proċessi ta' akkwist, iż-żamma ta' rekords, u l-ipproċessar tal-pagamenti, flimkien mat-twegib ta' kull mistoqsija mill-Awtorità Maniġerjali. Isiru laqgħat regolari internalment sabiex jiġi vvalutat il-proċess, jiġu kondiviżi ideat u riveduti s-suggerimenti sabiex tiġi żgurata tmexxija mingħajr xkiel tal-proġett. Il-proġett tal-FSE jappoġġa l-proċessi kollha t'hawn fuq. Il-proġett tal-FSE huwa appoġġat minn tmien impjegati mid-Direttorat għal Kwalità u Standards li kienu assenjati għall-proġett. Barra dan, il-proġett tal-FSE jikkumplementa l-fondi nazzjonali li huma allokatu kull sena għall-proġett, li jiżgura li kull talba mhux skedata għal eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi tista' tiġi sodisfatta mingħajr ma tiġi mfixkla l-iskeda ta' żborż.

L-inizjattiva ta' xiri bil-moħbi ffinanzjata mill-FSE saret karatteristika ewlenija fil-mentalità organizzazzjonali tal-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku u l-impjegati tagħha. Din hija konsegwenza tal-esperjenza diretta, l-esponiment matul it-taħriġ, u l-isforzi u s-sit elettroniku tad-Direttorat għal Kwalità u Standards. Il-kunċett qed jikseb b'mod progressiv iktar momentum u aċċettazzjoni u qed isir parti min-negozju ta' kuljum tal-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku. Filwaqt li l-prijorità tal-proġett Mystery Shopper hija li jitwettqu eżerċizzji fid-dipartimenti jew l-entitajiet kollha fl-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku li jiffaċċjaw il-klijenti, hija prevista wkoll ir-ripetizzjoni tal-eżerċizzji. Dan se jiżgura li jkun hemm titjib kontinwu wara l-implimentazzjoni tar-rakkomandazzjonijiet li jirriżultaw mill-eżerċizzji ta' xiri bil-moħbi. Il-proġett tal-FSE qed jappoġġa wkoll (flimkien mal-proċessi differenti) l-implimentazzjoni tal-iskema ta' Tikketta ta' Kwalità fejn l-entitajiet jingħataw punti fuq il-bażi ta' kriterji oġġettivi li se jirrikonoxxu l-ksib tagħhom tal-livell ta' kwalità Servizz ta' Eċċellenza. Għalhekk, l-inizjattiva ta' xiri bil-moħbi hija inkorporata wkoll fil-monitoraġġ tal-kwalità tas-servizz, u hija għodda ewlenija għat-titjib tal-kwalità kumplessiva tas-servizz ipprovdut mill-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku fi programm pluriennali. Kien osservat li fuq livell finanzjarju, l-Amministrazzjoni tas-Servizz Pubbliku kienet qed talloka fondi nazzjonali għall-inizjattiva ta' xiri bil-moħbi kull sena sabiex tiżgura s-sostenibbiltà tagħha wara l-finanzjament tal-FSE. Madankollu, id-Direttorat għal Kwalità u Standards jeħtieġ li jsaħħaħ aktar ir-riżorsi tiegħu sabiex ikun jista' jaħdem b'mod iktar effiċjenti u effettiv fl-attivitàjiet tal-ġejjieni. B'mod ġenerali, jista' jiġi konkluż li l-appoġġ tal-FSE serva bħala għajjnuna finanzjarja kruċjali għat-tnedija effettiva tal-proġett Mystery Shopper. L-appoġġ tal-FSE kien ta' għajjnuna vitali għat-tim ta' implimentazzjoni sabiex dan jiddefinixxi u jistruttura l-metodoloġija proċedurali tiegħu, inkluż is-sistemi ta' rapportar, monitoraġġ u ġestjoni ta' data. Il-fondi tal-FSE appoġġaw il-proġett Mystery Shopper biss biex jikseb rikonoxximent fuq livell nazzjonali, iżda wkoll fuq dak Ewropew.

KIF TIKSEB PUBBLIKAZZJONIJIET TAL-UE

Pubblikazzjonijiet bla ħlas:

- kopja waħda:
permezz tal-`EU Bookshop' (<http://bookshop.europa.eu>);
- aktar minn kopja waħda jew posters/mapep: mir-rappreżentazzjonijiet tal-Unjoni Ewropea (http://ec.europa.eu/represent_en.htm); mid-delegazzjonijiet f'pajjiżi barra mil-UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm); billi tikkuntattja s-servizz Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) jew ċempel 00 800 6 7 8 9 10 11 (numru tat-telefon b'xejn minn kwalkunkwe post fl-UE) (*).

(*) I-informazzjoni tingħata bla ħlas, b'ħalma huma bla ħlas il-maġġoranza tat-telefonati (għalkemm xi operaturi, kabina tat-telefon u lukandi jistgħu jitolbu ħlas).

Pubblikazzjonijiet bi prezz:

- permezz tal-`EU Bookshop' (<http://bookshop.europa.eu>).

Abbonamenti bi prezz:

- permezz ta' wieħed mill-aġenti tal-bejgħ tal-Uffiċċju tal-Publikazzjonijiet tal-Unjoni Ewropea (http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).

