



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

European Public Administration Network

Lissabon-Ad-hoc-Gruppe

**Der EPAN-Beitrag
zum Erfolg der Lissabon-Strategie**

Schlussbericht

Luxemburg, 10. Mai 2005

Inhalt

Einführung.....	3
1. Die Lissabon-Strategie	5
2. Die Lissabon-Strategie und die Rollen der öffentlichen Verwaltungen	7
2.1. Öffentliche Verwaltungen als politische Entscheidungsträger	8
2.2. Öffentliche Verwaltungen als Regulierungsbehörden	8
2.3. Öffentliche Verwaltungen als Dienstleistungsanbieter	9
2.4. Öffentliche Behörden als Investoren.....	9
2.5. Öffentliche Verwaltungen als Käufer	10
2.6. Öffentliche Verwaltungen als Arbeitgeber	10
3. Potenzielle mit Lissabon zusammenhängende Aspekte für EPAN.....	11
3.1. Öffentliche Verwaltungen als politische Entscheidungsträger	11
3.2. Öffentliche Verwaltungen als Regulierungsbehörden	12
3.3. Öffentliche Verwaltungen als Dienstleistungsanbieter	12
3.4. Öffentliche Behörden als Investoren.....	13
3.5. Öffentliche Verwaltungen als Käufer	13
3.6. Öffentliche Verwaltungen als Arbeitgeber	14
4. Die verschiedenen Verwaltungsaspekte für mit Lissabon in Zusammenhang stehenden Aktivitäten.....	15
4.1. EPAN-Maßnahmen für Lissabon-Themen.....	15
4.2. EPAN-Aktivitäten für dessen angeschlossene Einrichtungen	15
4.3. EPAN-Effizienz als integriertes Netzwerk	16
4.4. EPAN-Zusammenarbeit mit internationalen Einrichtungen	16
4.4.1. Arbeitsgruppe eGovernment (eGov WG)	16
4.4.2. Direktoren und Fachleute für Bessere Regulierung (DEBR).....	19
4.4.3. Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (2007-2013)....	20
5. Vorschläge zu einem integrierten Aktivitätsplan für das EPAN.....	21
References	23
Appendix 1 - The Lisbon Strategy and the EPAN.....	25
The Lisbon Strategy	25
The EPAN	25
The Mid Term Review of the Lisbon Strategy.....	26
The EPAN decisions related to the Lisbon Strategy	26
Appendix 2 - The EPAN Lisbon ad hoc group	29
The activities	29
The documents	30

Der Originaltext dieses Berichtes ist in englischer Sprache verfasst.
Die Kapitel betreffend die Referenzen (References)
und die Anhänge (Appendix 1; Appendix 2) wurden nicht ins Deutsche übersetzt!

Einführung

Die Bedeutung der öffentlichen Verwaltungen bei der Umsetzung der Lissabon-Ziele wird durch die „Absichtserklärung von Wassenaar“ der EPAN-Minister-Troika vom 4. November 2004 sowie die „Maastricht-Entschlüsse“ der EPAN-Generaldirektoren vom 22. und 23. November 2004 unterstrichen.

Um die EPAN-Generaldirektoren bei der Ausarbeitung des EPAN-Beitrags zum Erfolg der Lissabon-Strategie zu unterstützen, wurde am 31. Januar 2005 die EPAN Lissabon-Ad-hoc-Gruppe von den Generaldirektoren bei ihrer Luxemburger Sondersitzung eingerichtet.

Das auf das „Luxemburger Vereinbarungsprotokoll“ (31. Januar 2005) folgende Mandat der Lissabon-Ad-hoc-Gruppe ist auf die Dauer der Luxemburger Ratspräsidentschaft beschränkt. Die Ziele der vom Luxemburger Vorsitz geleiteten Lissabon-Ad-hoc-Gruppe bestehen darin, *„einen integrierten Aktivitätsplan (Arbeitsplan) auszuarbeiten, der in den EPAN-Arbeitsgruppen umgesetzt werden kann. Der Inhalt des Plans wird in das MTP (Halbzeitprogramm) einbezogen. Dies wird dazu beitragen, die Effizienz und Kohärenz des EPAN-Netzwerkes zu fördern und zu verbessern.“*

Die endgültigen Schlussfolgerungen der Lissabon-Ad-hoc-Gruppe sind der TROIKA der Generaldirektoren vor der Einbeziehung in das MTP 2006/2007 und der Annahme durch die für öffentliche Verwaltung zuständigen Minister vorzulegen“.

In diesem Dokument legt die Lissabon-Ad-hoc-Gruppe die Ergebnisse ihrer Arbeit von Ende Februar bis Ende April 2005 dar. Nach einer kurzen Einführung werden im Dokument die Rolle öffentlicher Verwaltungen und potenzielle, mit Lissabon in Zusammenhang stehende Themen für EPAN erläutert. Ferner geht es um die verschiedenen Verwaltungsaspekte für die mit Lissabon zusammenhängenden Aktivitäten. Das letzte Kapitel umfasst schließlich Vorschläge für die Generaldirektoren hinsichtlich eines integrierten Aktivitätsplan für EPAN. Hintergrundinformationen zur Lissabon-Strategie und EPAN sind in *Anhang 1* zu finden; die Arbeit der Lissabon-Ad-hoc-Gruppe selbst wird in *Anhang 2* beschrieben.

Die Vorschläge für einen integrierten Aktivitätsplan sollten den Generaldirektoren die Auswahl von Themen und der Luxemburger Ratspräsidentschaft die Ausarbeitung eines ehrgeizigen, aber realistischen MTP 2006-2007 zu Lissabon ermöglichen, das von den für öffentliche Verwaltung zuständigen Ministern bei ihrer Sitzung am 8. Juni 2005 in Mondorf-les-Bains verabschiedet wird.

1. Die Lissabon-Strategie

Am 23. März 2005 verabschiedete der Europäische Rat die Schlussfolgerungen [5] zur Wiederbelebung der Lissabon-Strategie. Der Präsident des Europäischen Rates, der Luxemburger Premierminister Jean-Claude Juncker, hat dabei ausführlich erläutert, inwieweit sich die Entscheidungen des Europäischen Rates direkt auf den Alltag der europäischen Bürger auswirken:

„Was möchten die Bürger Europas? Wettbewerbsfähigkeit? Ja. Höheres Wachstum? Ja. Höhere Produktivität? Ja. Doch mit diesen Wörtern gehen sie der Sache nicht auf den Grund. Sie verstehen nicht, auf welche Weise der Alltag der europäischen Bürger durch diese drei Begriffe beeinflusst werden kann.

Die Europäer möchten in Wirklichkeit etwas ganz anderes - Arbeitsplätze! Sie möchten gute Rahmenbedingungen zur Gründung von Unternehmen und eine solche Gründung finanzieren können; außerdem wünschen sie sich offene Märkte und effiziente Kommunikations- und Verkehrswege. Auch wollen sie in der Lage sein, Privat- und Berufsleben miteinander vereinbaren zu können und bei den neuen Technologien und Internet nicht den Anschluss verpassen. Für ihre Kinder wünschen sie sich eine gute Ausbildung, öffentliche Versorgungsdienste, angemessene Renten und eine gesunde Umwelt.

Dies sind die Anliegen der Bürger Europas. Und dies sind die echten Ziele der Lissabon-Strategie, die wir allzu gerne vergessen, wenn wir von Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität sprechen“.

Die Schlussfolgerungen des Europäischen Rates umfassen eine Reihe von Maßnahmen, die sich auf das Wachstums- und Beschäftigungsziel konzentrieren. Die Maßnahmen werden sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene umgesetzt und richten sich an spezifische Zielgruppen unter den europäischen Bürgern: junge Menschen, Arbeitsuchende, Familien und Menschen, die ihre Fähigkeiten an einen sich wandelnden Arbeitsmarkt anpassen möchten; ebenso geht es um Arbeitnehmer in der Industrie, Unternehmer, innovationsorientierte Menschen und Forscher.

Der Wiederbelebung der Lissabon-Strategie beruht auf drei Grundpfeilern: 1) Wissen und Innovation sollen zu den treibenden Kräften eines nachhaltigen Wachstums werden, 2) Europa soll attraktiver für Investitionen und Beschäftigung werden und 3) Wachstum und Beschäftigung sollen die soziale Kohäsion fördern. Damit diese Säulen aufgebaut werden und Nutzen bringen, wird jeder Mitgliedstaat im Herbst 2005 ein auf drei Jahre angelegtes nationales Lissabon-Programm ausarbeiten. Dabei werden Aufbau und Umsetzung der nationalen Lissabon-Programme zusammen mit dem gemeinschaftlichen Lissabon-Programm den Grundstein zur wiederbelebten Lissabon-Governance darstellen.

Europa steht vor großen sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Diese Herausforderungen betreffen auch direkt die öffentliche Verwaltung. Die Rolle der öffentlichen Verwaltung ist bei der Verwendung von Ressourcen und Einsatz zur Lösung folgender Probleme von zentraler Bedeutung:

- wachsende Arbeitslosigkeit und die damit einhergehende Gefahr, dass Millionen von Menschen permanent vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden;
- überalternde Bevölkerung, wachsende Nachfrage nach Gesundheitsdiensten und sozialer Sicherheit;
- nachlassende bzw. schlechter werdende Produktivität der öffentlichen Dienste;
- eingeschränkte Fähigkeit zur Bewältigung horizontaler Problemstellungen, was Schaffung und Umsetzung kohärenter und rein behördenübergreifender Politiken und Maßnahmen sowohl auf nationaler als auch europäischer Ebene angeht;
- mangelnde Stärke und zu geringe Kapazitäten für Schaffung und Umsetzung von Innovation im sozialen und organisatorischen Bereich.

Die Umsetzung einiger der wichtigsten Lissabon-Prioritäten hängt von hoch kompetenten, professionellen und wettbewerbsfähigen öffentlichen Verwaltungen ab, die sich durch wirksame Verwaltungsstrukturen, innovative und effektive politische Entscheidungspraktiken und eine leistungsorientierte Erbringung von Dienstleistungen auszeichnen. In diesem Sinne sind die nationalen öffentlichen Verwaltungen wichtige Wegbereiter für die Erfüllung der Lissabon-Ziele.

Das European Public Administration Network (EPAN) ist entschlossen, aktiv zur Umsetzung von Zielen und dem Erfolg der Lissabon-Strategie beizutragen, indem öffentliche Verwaltungen die Möglichkeit erhalten, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsame Aktivitäten zu entwickeln.

2. Die Lissabon-Strategie und die Rollen der öffentlichen Verwaltungen

Der EPAN-Beitrag zur Umsetzung der Lissabon-Strategie beruht auf der Annahme, dass eine qualitativ gute öffentliche Verwaltung eine grundlegende Rolle als "Katalysator", Unterstützer und Partner spielt, wenn es um eine gut funktionierende Gesellschaft, einen wettbewerbsfähigen Rechts- und Innovationsrahmen, die Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen und gesunde öffentliche Finanzen geht. Es ist von höchster Bedeutung, die Kapazitäten öffentlicher Verwaltungen im Hinblick auf Festlegung, Entwicklung und Implementierung innovativer Praktiken zu Politikgestaltung, Rechtsvorschriften, Verwaltung und Leistungserbringung zu stärken.

Bis dato hielt sich die Bedeutung, die den öffentlichen Verwaltungen in der überarbeiteten Lissabon-Strategie ausdrücklich beigemessen wurde, in Grenzen.

In mehreren Untersuchungen und Sitzungen wurde kürzlich jedoch verstärkt auf die vorhandenen und potenziellen Zusammenhänge zwischen öffentlichen Verwaltungen und den Lissabon-Zielen hingewiesen. Auf Grundlage der einzelnen Rollen kann der Beitrag öffentlicher Verwaltungen zu nachhaltigem Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit folgendermaßen aufgeschlüsselt werden:

- Politischer Entscheidungsträger (Governance)
- Regulierungsbehörde
- Dienstleistungsanbieter
- Investor
- Käufer
- Arbeitgeber.



2.1. Öffentliche Verwaltungen als politische Entscheidungsträger

Die Art und Weise, mit der nationale Politiken neugestaltet, ausgearbeitet und schließlich in die Praxis umgesetzt werden, verändert die letztliche Umsetzung der Strategie.

Öffentliche Verwaltungen sollten effizient sein und dabei Probleme angehen, die für Bürger und Unternehmen von wirklichem Interesse sind, außerdem sollte dies mit einer erfolgreichen Umsetzung kombiniert werden. Dies umfasst ebenfalls die Gewissheit, dass Dienste allen Bürgern offen stehen und Letztere mit Informationen versorgt werden, sowie alternative Möglichkeiten für Politikgestaltung und soziale Einbindung. Transparenz ist eine wesentliche Voraussetzung für Integrität und Glaubwürdigkeit politischer Einrichtungen und sollte infolgedessen voll miteinbezogen werden. Dies gilt ebenfalls für Kontrolle und Durchsetzung. Da es bei der Umsetzung der Lissabon-Ziele offensichtlich Unzulänglichkeiten zu geben scheint, rückt die öffentliche Governance immer mehr in den Vordergrund.

Allerdings darf nicht vergessen werden, dass es für die Gestaltung der Politik in Europa kein Patentrezept gibt. Die Rolle der Verwaltungen bei der politischen Entscheidungsfindung hängt vom kulturellen Hintergrund und vom Ausmaß der Mitwirkung ab. Ebenso macht es einen Unterschied, ob ein Land einer mehr oder weniger starken Regionalisierung unterliegt bzw. ob Mitwirkung und Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Verwaltungsebenen auf einem dezentralisierten oder zentralisierten Modell beruhen. Selbst die Arten der Governance können sich in den einzelnen Politikbereichen voneinander unterscheiden.

2.2. Öffentliche Verwaltungen als Regulierungsbehörden

Rechtsvorschriften können zwar Effizienz, Gerechtigkeit, Wettbewerb und Innovation fördern, aber auch Kosten für deren Einhaltung verursachen. Die Schaffung eines unternehmerfreundlichen Rechtsrahmens (z.B. durch Abbau von Bürokratie, Einführung von „One-Stop“-Kontaktstellen und Gewährung eines problemlosen Zugangs zu verschiedenen Finanzierungsformen) wird bei der Wiederbelebung der Lissabon-Strategie als grundlegende Priorität betrachtet.

Der Verwaltungsaufwand lässt sich im Übrigen durch eine bessere Nutzung von Informationen verringern. Der Austausch von Daten zwischen Behörden unter Gewährung eines „Schutzes für natürliche Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr“ (Richtlinie 95/46/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Oktober 1995) ist besser, als die Daten mehrfach anzufordern und zu verwalten.

2.3. Öffentliche Verwaltungen als Dienstleistungsanbieter

Öffentliche Verwaltungen bieten die unterschiedlichsten Dienste an. In fast allen Fällen haben die bürokratischen Strukturen der öffentlichen Verwaltungen zur Entwicklung von Dienstleistungen geführt, wobei Kundenwünsche eher unberücksichtigt bleiben. Damit diese Dienstleistungen gut angenommen und rasch genutzt werden können, ist es von grundlegender Bedeutung, zuerst den Bedarf auszuloten und anschließend die Zufriedenheit der Kunden zu ermitteln.

IKT haben zwar das Potenzial, Hindernisse bei Behörden abzubauen, doch bleiben die organisatorischen Grenzen sehr ausgeprägt. Die Neugestaltung der Abläufe zur Leistungserbringung (unterstützt durch IKT) kann sowohl dem Kunden als auch den öffentlichen Verwaltungen selbst erheblichen Nutzen verschaffen. Dieser Umwandlungsprozess bedarf jedoch eines integrierten Ansatzes und einer starken politischen Unterstützung.

Echte Vorteile für Bürger und Geschäftswelt könnten unter anderem einfachen und transparenten Zugang, weniger Verwaltungsaufwand, beschleunigte Verfahren und gerechtere Entscheidungen beinhalten.

Ein zusätzlicher Aspekt bei der Leistungserbringung ist die gesamteuropäische Perspektive. Heutzutage entwickeln die meisten Behörden nur Dienstleistungen für ihre eigenen Bürger. Wird das Ideal der europäischen Mobilität jedoch ernst genommen, sollte die Bedeutung gesamteuropäischer Dienstleistungen hervorgehoben werden, damit diese umgesetzt werden und in mehreren Sprachen nutzbar sind.

2.4. Öffentliche Behörden als Investoren

Sowohl nationale als auch regionale Haushaltsmittel werden für Investitionen in die materielle und gesellschaftliche Infrastruktur (Straßen, Gebäude, F&E, Bildung usw.) verwandt. Bestimmte Investitionen stehen direkt mit dem Wachstum in Zusammenhang, andere nur indirekt. Von einer internen Perspektive aus betrachtet werden ebenfalls große Investitionen getätigt, um die Kapazitäten der öffentlichen Verwaltung und deren Mitarbeiter zu stärken und zu erweitern. Diese Investitionen erfolgen sowohl auf materieller (Gebäude, IKT-Hardware und Software usw.) als auch auf geistiger Ebene (Bildung, Ausbildung, Projekte im Bereich F&E). Die kritische Frage für jede Verwaltung besteht dabei darin, den durch eine Investition erzeugten Mehrwert zu ermitteln.

Die SCP-Studie „Leistungsfähigkeit im öffentlichen Sektor“ [1] zeigt für die EU der 15 durchschnittliche öffentliche Ausgaben von etwa 50% des BIP, wobei zwischen den Mitgliedstaaten gewisse Abweichungen bestehen (etwa 20% des BIP werden für öffentliche Aufträge verwandt).

Es liegt auf der Hand, dass hohe Ausgaben keine Garantie für eine hohe Leistungsfähigkeit in einem bestimmten Bereich sind, sondern im Gegenteil sogar die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft als Ganzes einschränken können. Gleichzeitig wird mehr und mehr zur Gewissheit, dass öffentliche Verwaltungen entscheidend zum europäischen Aufschwung beitragen können, wenn die Mitgliedstaaten kooperieren und vergleichbare Ziele verfolgen.

2.5. Öffentliche Verwaltungen als Käufer

Als Verbraucher erwerben öffentliche Verwaltungen Dienstleistungen und Produkte.

Als informationsintensive Organisationen entfällt ein großer Teil der Investitionen öffentlicher Verwaltungen auf den IKT-Sektor; dieser Faktor darf nicht außer Acht gelassen werden.

Das öffentliche Auftragswesen sollte wieder mehr auf innovative Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet sein. Ferner sollte die Nutzung von Ökotechnologien gefördert werden.

Öffentliche Verwaltungen können zudem auf Grundlage ihrer kritischen Masse als Wegbereiter fungieren, beispielsweise durch die Annahme von Normen oder die Einführung grundlegender Einrichtungen und Systeme zur eigenen Nutzung (z.B. elektronische Signaturen, die anschließend auch in der privaten Wirtschaft Verwendung finden könnten).

2.6. Öffentliche Verwaltungen als Arbeitgeber

Öffentliche Verwaltungen können als große Arbeitgeber betrachtet werden. Etwa 50 Millionen Beamte weisen am Gesamtarbeitsmarkt einen sehr hohen Anteil auf.

Für eine Konjunkturbelebung sind Produktivität, Vermittlungsfähigkeit, Flexibilität, Leadership und lebenslanges Lernen von Bedeutung. Demographische Veränderungen im Rahmen der öffentlichen Verwaltungen sollten hier Erwähnung finden. Auch der Wettbewerb bei der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften könnte ein Argument darstellen.

3. Potenzielle mit Lissabon zusammenhängende Aspekte für EPAN

In diesem Kapitel wird auf potenzielle mit Lissabon zusammenhängende Aspekte für EPAN eingegangen. Die Themen (nummeriert durch T-x.y) wurden nach Maßgabe der Ziele, ihrer Relevanz und ihrer Machbarkeit ausgewählt.

Diese Themen sollen anspruchsvoll sein, zumal moderne, innovative und leistungsorientierte öffentliche Verwaltungen zur Umsetzung der Lissabon-Ziele von grundlegender Bedeutung sind. Relevanz steht hierbei für eine eindeutige Vernetzung mit der Lissabon-Strategie und der Rolle des EPAN. Ebenso sollten die Themen realistisch sein und sich mit Strukturen und Ressourcen des EPAN decken.

3.1. Öffentliche Verwaltungen als politische Entscheidungsträger

Die Lissabon-Strategie stellt ein äußerst ehrgeiziges Programm für die Europäische Union und die einzelnen Mitgliedstaaten in ganz Europa dar. Sie beruht auf einem Policy-Mix-Ansatz, wobei eine Reihe zusammenhängender Politikbereiche miteinander verknüpft werden, um einen Beitrag zu denselben strategischen Zielen für nachhaltiges Wachstum und mehr Beschäftigung zu leisten. Hierdurch stehen traditionelle Ansichten und Verfahren für eine sektor- und institutionsorientierte Politikgestaltung in der öffentlichen Verwaltung auf dem Prüfstand. Außerdem ist hierbei eine intensivere Ausrichtung auf eine effiziente Governance und insbesondere eine horizontale Politikgestaltung notwendig.

Eine der wichtigsten Aspekte für die Zukunft der Lissabon-Strategie ist die „Verbesserung der Governance“, welche die Entwicklung „nationaler Lissabon-Programme“ einschließt. Was die Arbeit des EPAN angeht, sollte sich der Governance-Aspekt auf interessante Verfahren zu *partizipatorischer Politikgestaltung* und *Verwaltungskapazitäten und -effizienz* konzentrieren, um eine Reihe zusammenhängender europäischer und nationaler Politiken zu entwickeln, umzusetzen und zu überwachen.

Es liegt auf der Hand, dass es nicht die Aufgabe von EPAN sein kann, „nationale Lissabon-Programme“ zu entwickeln oder umzusetzen bzw. die Qualität nationaler Politikgestaltung zu gewährleisten. Die oberste Priorität des EPAN beruht nicht auf dem Inhalt der Politiken, sondern auf der entsprechenden Politikgestaltung und den Verwaltungspraktiken. Von daher gibt es Aspekte in Zusammenhang mit diesem Thema, die für die einzelnen EPAN-Einrichtungen von Interesse sein könnten:

- Benchmark-Analyse interessanter Praktiken und wichtiger Faktoren zur erfolgreichen Ausarbeitung und Umsetzung „nationaler Lissabon-Programme“ (T-1.11/IPSG); z.B.
 - a) Praktiken und Erfordernisse für innovationsorientierte Politikgestaltung,
 - b) Praktiken für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Koordinierung,
 - c) Praktiken, Innovationen und Folgen einer Einbindung von Interessengruppen in die Politikgestaltung (Programmfestlegung, Ausarbeitung und Umsetzung von Politiken);
- Benchmarking-Verfahren und Kompetenzen zu strategischem Management und Leadership (T-1.12/HR WG); z.B.
 - a) erforderliche strategische Kompetenzen leitender Beamter, die für die Durchführung einer themenbezogenen (nicht institutionsbezogenen) Politikgestaltung zuständig sind,
 - b) Auswirkungen einer reformierten/veränderten Governance auf Rollen und Arbeitsteilung zwischen politischen Verantwortungsträgern und Beamten,

- c) Verfahren und Anleitungen zum Einsatz spezieller Task-Forces (z.B. spezielle Beamtengruppen, Rat der Weisen usw.) zur Entwicklung einer intelligenten und effektiven Governance;
- intensivere und integriertere Nutzung von IKT zur Entwicklung einer effizienten, effektiven und transparenten horizontalen Politikgestaltung; z.B. fallspezifische Untersuchung und Bewertung der Rolle von IKT zur Veränderung der Politikgestaltung (T-1.13/eGov WG).

Die Lissabon-Strategie und qualitativ gute Governance sollten Gegenstand der nächsten von Finnland organisierten Qualitätskonferenz zu nachhaltiger Qualität sein (T-1.2/IPSG).

Ebenso könnte die Evaluierung verschiedener Modelle im öffentlich-privaten Bereich von Interesse sein (T-1.3/DEBR);

3.2. Öffentliche Verwaltungen als Regulierungsbehörden

Der Europäische Rat hat bei seiner Tagung im März 2005 gefordert, dass „Kommission und Rat eine gemeinsame Methode zur Bemessung des Verwaltungsaufwands prüfen und bis Ende 2005 zu einem Einvernehmen gelangen. Hierzu sollten die im Jahre 2005 zu erwartenden Ergebnisse der Pilotprojekte der Kommission genutzt werden“. Am 16. März 2005 startete die Kommission die Pilotphase zu einer Strategie [4] für „EU Nettoverwaltungskosten“, um deren Anwendbarkeit und Mehrwert als gemeinsame Strategie für EU-Institutionen und Mitgliedstaaten zu erproben.

Bei Bedarf werden nationale öffentliche Verwaltungen aufgefordert, die Kommission bei der erfolgreichen Durchführung der Pilotphase zu unterstützen. Sobald Einvernehmen über die Strategie besteht, könnten verschiedene EPAN-Aktivitäten organisiert werden, die sich auf den Verwaltungsaufwand beziehen:

- Austausch von Erfahrungen bezüglich der Anwendung der Methode (T-2.11/IPSG),
- Verringerung bestehender nationaler Vorschriften und Qualität neuer „Lissabon-Vorschriften“ (T-2.12/DEBR),
- Schulung zur Anwendung der Methode (T-2.13/DSIPA).

Zusätzlich könnte das Verfahren zur optimalen Mehrfachverwendung von Daten und die einmalige Bereitstellung von Daten durch Bürger und Unternehmen unterstützt werden (T-2.2/eGov WG).

3.3. Öffentliche Verwaltungen als Dienstleistungsanbieter

Dienstleistungen von öffentlichen Verwaltungen müssen die Anforderungen von Nutzern, Bürgern und Unternehmen erfüllen. Eine bessere Einbindung ist hierbei durch Verwendung neuer Methoden und Hilfsmittel möglich, mit denen zunächst ihre Anforderungen ermittelt werden, um (hocheffektive) Dienstleistungen festzulegen und zu entwickeln (T-3.1/IPSG und eGov WG) und anschließend die erfolgreiche Einführung dieser neuen Dienstleistungen zu gewährleisten (T-3.2/IPSG und eGov WG).

Wie zufrieden die Dienstleistungsnutzer sind, kann durch angemessene neue, als europäische Nutzerzufriedenheitsindize bezeichnete Indikatoren gemessen werden (EUSI's) (T-3.3/IPSG und eGov WG).

Kurze Transaktionszeiten, ständige Verfügbarkeit und Benutzerfreundlichkeit sind allesamt Vorteile, die Nutzer dazu bringen, eGovernment-Dienste in Anspruch zu nehmen. Eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit (bessere Ergebnisse sind gleichzeitig kosteneffizienter) können die öffentlichen Verwaltungen mithilfe von eGovernment erreichen. Überwachung und Bewertung von Nutzen und Leistungsfähigkeit des eGovernment sind nicht nur für die Verbesserung des Kundendienstes, sondern auch zur Einsparung zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen für die Erbringung der Leistungen erforderlich (T-3.4/eGov WG).

Unerlässliche Grundvoraussetzung für eine sichere und allgemeine Nutzung elektronischer Dienste sind elektronische Identifizierung und Authentifizierung, elektronische Signaturen, elektronische Personalausweise und Public Key-Infrastrukturen (T-3.5/eGov WG).

Die Verwaltung der Sprachversionen nationaler (und regionaler) Websites und Portale von Regierungen (T-3.6/eGov WG) sowie die Entwicklung im Bereich der Bereitstellung europaweiter e-government-Dienste durch nationale (und regionale) Institutionen für Bürger und Unternehmen anderer Mitgliedstaaten könnte konstant überwacht werden (T-3.7/eGov WG).

3.4. Öffentliche Behörden als Investoren

Interessante Aktivitäten könnten beispielsweise in Zusammenhang mit der Frage durchgeführt werden, welches Volumen öffentliche Verwaltungen in ihre materielle und geistige Infrastruktur investieren und welcher nachprüfbarer Nutzen sich hieraus ergäbe (T-4.1/IPSG).

In Anlehnung an die niederländische SCP-Studie könnte sich ein weiteres Thema um Leistungsindikatoren zu Preisen und Qualität auf verschiedenen Ebenen drehen (T-4.2/IPSG):

- Verwaltungsregelungen (Rolle und Ebene von Dezentralisierung, Agenturen usw.)
- institutionelle Regelungen (Haushaltssysteme, Anreizsystem, Buchhaltungssystem usw.)
- zu untersuchender Bereich (öffentliche Verwaltungen, Bildung, Arbeitsämter usw.)

3.5. Öffentliche Verwaltungen als Käufer

Das öffentliche Auftragswesen zählt zu den Schwerpunktthemen der Wiederbelebung der Lissabon-Strategie [5]:

- die „*erneute Ausrichtung auf innovative Produkte und Dienstleistungen*“ könnte zur Ausarbeitung einer Reihe von Ad-hoc-Leitlinien führen (T-5.1/IPSG),
- die „*Nutzung von Ökotechnologie*“ durch öffentliche Verwaltungen könnte durch die Anwendung von Normen für ein ökologisches öffentliches Auftragswesen gefördert werden (T-5.2/IPSG).

Genormte und vereinfachte Kaufverfahren, mehr Transparenz für Käufer und Anbieter sowie Einsparungen bei Zeit und Ressourcen sind durch Nutzung von e-procurement-Verfahren möglich (T-5.3/eGov WG).

Eine gemeinsame Politik zur Nutzung offener Standards (T-5.4/eGov WG) sowie gemeinsame Regeln für die erneute Verwendung von (Open Source) Anwendungssoftware in Zusammenhang mit öffentlichen Verwaltungen könnte für alle EPAN-Mitglieder hilfreich sein (T-5.5/eGov WG).

3.6. Öffentliche Verwaltungen als Arbeitgeber

Ein umfangreiches Kapitel betrifft die Verbesserung von Effizienz und Produktivität öffentlicher Verwaltungen sowie die Verringerung des internen Verwaltungsaufwands und der Kosten, einschließlich einer Überprüfung von Effizienz, Indikatoren und Zielen, Vereinfachung von Geschäftsprozessen, Outsourcing und Konsolidierung von Back-Office-Funktionen (T-6.1/IPSG, HR WG und eGov WG).

Die Auswirkungen demographischer Änderungen auf Einstellung (T-6.2), leistungsbezogene Vergütung und sonstige Belohnungssysteme (T-6.3), Beschäftigung beider Geschlechter (T-6.4) sowie „aktives Älterwerden“ (T-6.5) sind potenzielle HR-Themen, die direkt mit den verschiedenen Aspekten der Lissabon-Strategie in Zusammenhang stehen (HR WG).

Weitere Themen könnten IKT-Fähigkeiten (IKT-Lizenz für Verwaltungspersonal (T-6.6/HR WG und DSIPA), Professionalisierung des IKT-Personals (T-6.7/eGov WG und DSIPA), Teleworking (T-6.8/HR WG und eGov WG) sowie die Auswirkungen lebenslangen Lernens auf Ausbildungsmanagement (T-6.9/DSIPA) sein.

4. Die verschiedenen Verwaltungsaspekte für mit Lissabon in Zusammenhang stehenden Aktivitäten

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Verwaltungsaspekte für die mit Lissabon in Zusammenhang stehenden Aktivitäten erläutert.

4.1. EPAN-Maßnahmen für Lissabon-Themen

Zu den einzelnen Themen sind jeweils verschiedene Maßnahmen denkbar, die sich richten können nach: Reife, Fortschrittlichkeit oder nach vorhandenen bzw. künftigen Qualitätscharters in den öffentlichen Verwaltungen der EPAN-Mitglieder sowie den existierenden (oder nicht existierenden) Methoden und Hilfsmitteln für den gegebenenfalls regelmäßigen Vergleich oder für die gegebenenfalls regelmäßige Bemessung bestimmter Funktionen bzw. Prozesse.

Infolgedessen könnte eine Maßnahme in Zusammenhang mit einem bestimmten Thema beispielsweise folgendes betreffen:

- Untersuchung des „Stands der Dinge“
- Erörterung guter Ideen (nicht unbedingt bewährter Praktiken)
- Präsentation bewährter Praktiken
- Übertragung der nachweislich besten Praktiken
- Entwicklung einer Methode bzw. eines Hilfsmittels für Benchmarking
- Vergleichung oder Bemessung durch Verwendung einer Benchmarking-Methode oder -Tools.

4.2. EPAN-Aktivitäten für dessen angeschlossene Einrichtungen

Der integrierte Aktivitätsplan für EPAN sollte Maßnahmen für alle seine angeschlossenen Einrichtungen umfassen. Diese Integration ließe sich am besten dadurch erreichen, wenn verschiedene Maßnahmen zu Themen, die mehrere Einrichtungen betreffen, während desselben Zeitraums von den jeweiligen Einrichtungen durchgeführt werden; diese Maßnahmen sollten eine hohe Priorität besitzen.

Beispielsweise verschiedene Maßnahmen im Rahmen der Themen zu Politikgestaltung im Allgemeinen und „nationalen Lissabon-Programmen“ im Besonderen (T-1.11 – T-1.13) sowie verschiedene Maßnahmen hinsichtlich der Methode zur Bemessung des Verwaltungsaufwands (T-2.11 – T-2.13) oder verschiedene Maßnahmen zur Effizienz öffentlicher Verwaltungen (T-6.1). Für die Koordinierung der einzelnen Maßnahmen sollten die Generaldirektoren verantwortlich sein.

Unter der Präsidentschaft des Vereinigten Königreichs müssen die von den Generaldirektoren für das MTP 2006-2007 ausgewählten Themen von allen Einrichtungen bewertet und ein detaillierter Arbeitsplan entworfen werden. Nach Festlegung von Maßnahmen und Etappenzielen durch alle EPAN-Einrichtungen kann der endgültige integrierte Aktivitätsplan von den Generaldirektoren bei ihrer 45. Sitzung Anfang Dezember in Newcastle verabschiedet werden.

4.3. EPAN-Effizienz als integriertes Netzwerk

Um als integriertes Netzwerk effizient zu sein, müssen die Generaldirektoren noch mehr „zielorientierte“ Verwaltungstechniken für Organisation, Durchführung und Kommunikation der von allen EPAN-Einrichtungen durchgeführten Arbeit anwenden, z.B.

- Richtlinien für Arbeitspläne
- Bericht über Leistungsfähigkeit
- globaler und gemeinsamer Verwaltungsrahmen.

(Ein Sekretariat mit mehr fest angestellten Mitarbeitern wäre zur Umsetzung aller Verwaltungsaufgaben und der Gewährleistung einer Kontinuität bestimmter Verwaltungsaktivitäten nützlich.)

Für groß angelegte Aktivitäten sollten Teamvorsitze (einige gab es bereits) und freiwillige finanzielle Beteiligungen durch EPAN-Mitglieder ins Auge gefasst werden. Bestimmte Maßnahmen könnten von Arbeitsgruppen/Untergruppen im Rahmen der vorhandenen EPAN-Einrichtungen durchgeführt werden (wie dies gegenwärtig mit IPSG erfolgt).

Schließlich sollte sich die EPAN nicht auf die nationale Ebene öffentlicher Verwaltungen beschränken, sondern nach Möglichkeit ebenfalls regionale und lokale Ebenen umfassen.

4.4. EPAN-Zusammenarbeit mit internationalen Einrichtungen

Die Zusammenarbeit mit internationalen Einrichtungen dürfte eine Doppelarbeit vermeiden und die Schaffung von Synergien ermöglichen. Dies ist insbesondere für zwei EPAN-Einrichtungen von Bedeutung

- Arbeitsgruppe eGovernment (eGov WG),
- Direktoren und Fachleute für bessere Regulierung (DEBR).

Um bestimmte Aktivitäten des EPAN zu fördern, sollte die Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission im Rahmen des neuen Programms zu Wettbewerbsfähigkeit und Innovation erörtert werden.

4.4.1. Arbeitsgruppe eGovernment (eGov WG)

- **OECD**

Die im Rahmen von „Public Governance and Management“ durchgeführten Aktivitäten sollten Berücksichtigung finden:

- Beziehungen zwischen Regierung und Bürger
- eGovernment, Knowledge Management und Nutzung von IT

Das in 2001 gestartete eGovernment-Projekt ist längerfristig angelegt und umfasst gute Governance und Reformen der öffentlichen Verwaltung.

- **Europäische Kommission**

- GD Unternehmen

Die Generaldirektion Unternehmen arbeitet an der Umsetzung des beim Europäischen Rat von Lissabon im Frühjahr 2000 beschlossenen Zieles, d.h. die EU bis 2010 zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“. Die gesetzliche Grundlage für diese Aktivitäten findet sich unter Artikel 95 (Binnenmarkt), 152 (Gesundheitswesen), 157 (Wettbewerbsfähigkeit) und in Titel XVIII (Forschung und technologische Entwicklung) des Vertrags.

*Direktion I - Referat I 5: Europäische eGovernment-Dienste (IDABC)

Beschluss 2004/387/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004 über die interoperable Erbringung europaweiter elektronischer Behördendienste für öffentliche Verwaltungen, Unternehmen und Bürger (IDABC) zu Aktivitäten, die zwischen 2005 und 2009 durchzuführen sind:

- Projekte in verschiedenen Politikbereichen wie Landwirtschaft, Bildung, Beschäftigung, Energie, Umwelt, Fischerei, Gesundheit, humanitäre Hilfe, Binnenmarkt, Statistik, technische Normen, Tourismus, Handel, Verkehr;
- Projekte in verschiedenen Kategorien:
 - technologische Lösungen (Netzdienste, Hosting-Dienste, Middleware, Sicherheit, Richtlinien zu Interoperabilität)
 - Geschäftsanwendungen (Workgroup Tools, e-Procurement, Übersetzungsunterstützung, Leitfäden für Rechtsvorschriften, Portal zu Diensten öffentlicher Verwaltungen, interaktive Politikgestaltung)
 - Verbreitung bewährter Praktiken (Ausdehnung, eGovernment Observatory, Förderung von Kompetenzen zu Open Source-Software und mit OSS zusammenhängenden Aktivitäten)
 - IDABC Programmmanagement (Bewertung, Ausarbeitung) .

- GD Informationsgesellschaft und Medien / i2010

*Direktion C: Lissabon-Strategie und auf die Informationsgesellschaft bezogene Politiken

- Referat C 1: Lissabon-Strategie und eEurope

Dieses Referat beschäftigt sich mit der wirtschaftlichen Analyse vor dem Hintergrund „eEurope“.

- Referat C 5: IST Operations

Am 6. April 2005 hat die Europäische Kommission einen Vorschlag für das Siebte Forschungsrahmenprogramm der EU 2007-2013 (FP 7) verabschiedet. Mit dem Untertitel „Schaffung des europäischen Forschungsraums des Wissens für Wachstum“ soll durch das FP7 den Bedürfnissen der EU in Sachen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung Rechnung getragen werden.

*Direktion H: IKT für Bürger und Unternehmen
- Referat H 2: eGovernment

** Im Rahmen des Programms eEurope 2005 MODINIS hat die Europäische Kommission im Dezember 2004 fünf Studien in Auftrag gegeben, um wesentliche Aspekte der eGovernment-Agenda durch Folgendes zu beleuchten:

1. Bewertung von Finanzierung, Vorteilen und wirtschaftlichen Aspekten durch eGovernment (14 Monate);
2. Auslotung rechtlicher, gesetzlicher und organisatorischer Hindernisse (36 Monate);
3. Förderung des Identitätsmanagements in der EU (26 Monate);
4. Intensivierung des Informationsaustausches zu Erfahrungen im Bereich der praktischen Interoperabilität von eGovernment (26 Monate);
5. Bereitstellung von Diensten zur Förderung des Austausches bewährter eGovernment-Praktiken („Good Practice Framework“) (26 Monate).

** Die eGovernment-Untergruppe der eEurope-Beratergruppe ist seit 2004 viermal zusammengetreten. Eine fünfte Sitzung wird am 11. Mai 2005 in Luxemburg stattfinden. Die letzte Sitzung findet im September 2005 statt. Ergebnisse der Arbeit werden Ziele, Zielsetzungen und Maßnahmen für „eGovernment 2010“ sein; auf dem Weg zu eGovernment 2010 werden folgende Zwischenschritte analysiert und erörtert:

1. Elektronische Identifizierung und Authentifizierung in Zusammenhang mit eGovernment;
2. Allgemeine Annahme öffentlicher Dienste über Internet;
3. Effiziente und effektive Behörden;
4. Elektronische Vergabe öffentlicher Aufträge (e-Procurement);
5. Good Governance.

** Die dritte eGovernment-Ministerkonferenz wird am 24.-25. November 2005 in Manchester stattfinden und gemeinsam vom nächsten britischen Vorsitz und der Europäischen Kommission organisiert. Themen der Konferenz sind:

1. Richtiges Umfeld: Schaffung des optimalen Umfelds, um Behörden, Unternehmen und Bürger zu ermöglichen, von der Umstellung zu profitieren;
2. Government Readiness: Umstrukturierung von Verwaltungen und Innovation im Back Office;
3. Nutzung der Dienste: Umwandlung und Innovation bei externen Dienstleistungen, wobei Bürger und Unternehmen in den Mittelpunkt gerückt und Nutzung und Einbindung gefördert werden;
4. Auswirkungen: Bemessung der Vorteile für Behörden, Unternehmen und Bürger.

- Referat H 4: eTEN

Die Initiative zum Transeuropäischen Netz (TEN) beruht auf den Artikeln 154, 155 und 156 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, in dem das Ziel der Schaffung transeuropäischer Netze in den Bereichen Verkehr, Telekommunikation und Energie festgeschrieben ist.

Durch diese Netzwerke werden Unionsbürger, Wirtschaftsbeteiligte sowie regionale und lokale Gemeinschaften in vollem Maße von der Einrichtung einer Zone ohne innere Grenzen profitieren.

4.4.2. Direktoren und Fachleute für Bessere Regulierung (DEBR)

- **OECD**

Die im Rahmen durchgeführten Aktivitäten im Bereich „Public Governance and Management“ sollte Folgendes Berücksichtigung finden:

- Regulierungsmanagement und Reformen

Die Arbeit der OECD zu Regulierungsmanagement und Reformen zielt darauf ab, politische Unterstützung und Kompetenzen für angemessene Vorschriften in den Mitgliedstaaten aufzubauen.

- **Europäische Kommission**

Am 16. März 2005 hat die Kommission eine neue Mitteilung mit dem Titel „Eine bessere Rechtsetzung für Wachstum und Beschäftigung in der Europäischen Union“ verabschiedet [4]. Unter Wahrung einer Kohärenz mit laufenden Maßnahmen für bessere Rechtsetzung werden in der Mitteilung drei Aktionsschwerpunkte vorgeschlagen:

1. Weitere Förderung von Gestaltung und Anwendung wirksamerer Rechtsinstrumente auf EU-Ebene, insbesondere was Folgenabschätzung und Vereinfachung angeht.
2. Engere Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten, damit wirksamere Rechtsvorschriften konsequent von allen Regulierungsbehörden in der EU angewandt werden. Maßnahmen ausschließlich auf EU-Ebene sind nicht genug: Die Umsetzung der EU-Rechtsvorschriften durch die Mitgliedstaaten und nationale Regulierungsinitiativen haben ebenfalls direkte Auswirkungen, und zwar nicht nur auf nationale Verwaltungen und Bürger, sondern auch auf Unternehmen (insbesondere KMU) in der gesamten Union.
3. Durch Stärkung des konstruktiven Dialogs zwischen allen Regulierungsbehörden auf EU-Ebene und nationalen Ebenen sowie Interessengruppen.

4.4.3. Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (2007-2013)

Am 6. April 2005 hat die Kommission ein Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) für den Zeitraum 2007-2013 vorgeschlagen, das mit Mitteln in Höhe von 4,213 Milliarden Euro ausgestattet ist [6]. Das CIP wird Maßnahmen aus drei spezifischen Programmen unterstützen:

1. Gründung und Wachstum von KMU: Das „Programm für unternehmerische Initiative und Innovation“ wird den Zugang zu Finanzmitteln erleichtern und Investitionen in Innovation unterstützen. Die KMU werden über die Möglichkeiten des Binnenmarktes und über Gemeinschaftsfragen informiert und beraten, außerdem werden die Mitgliedstaaten bei der Schaffung eines günstigeren rechtlichen und administrativen Umfelds für Unternehmen und Innovation unterstützt. Des Weiteren werden Strategien für die Industrie- und Dienstleistungssektoren weiterentwickelt und die dabei erzielten Fortschritte beobachtet.
2. Informations- und Kommunikationstechnologien: Das „Programm zur Unterstützung der IKT-Politik“ wird zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Wachstums sowie zur Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen, indem es eine breitere und effizientere Nutzung von IKT fördert. Insbesondere werden im Rahmen des Programms praktikable technische und organisatorische Demonstrationslösungen für IKT-gestützte Dienstleistungen auf EU-Ebene unterstützt, vor allem für die Bereiche Interoperabilität, Identitätsmanagement und Sicherheitsfragen.
3. Bis 2010 12% erneuerbare Energien und Verringerung des Energieverbrauchs: Das „Programm für intelligente Energie – Europa“ dient zur Unterstützung der Energieeffizienz, neuer und erneuerbarer Energiequellen sowie technologischer Lösungen zur Reduzierung von durch den Verkehr verursachten Treibhausgasemissionen.

Die EPAN-Generaldirektoren sollten in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission die Möglichkeiten ausloten, bestimmte EPAN-Aktivitäten mit Unterstützung des Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (2007-2013) zu fördern.

5. Vorschläge zu einem integrierten Aktivitätsplan für das EPAN

Unter Berücksichtigung der potenziellen mit Lissabon zusammenhängenden Themen für EPAN (Kapitel drei) sowie der verschiedenen Verwaltungsaspekte für mit Lissabon zusammenhängende Aktivitäten (Kapitel vier) werden in diesem Kapitel Vorschläge zu einem integrierten EPAN-Aktivitätsplan vorgestellt. Aufgrund der Vielzahl von Themen und zwecks Anwendung des Prinzips „do less do better“ („weniger ist mehr“) für die EPAN-Einrichtungen im Hinblick auf ihre durchzuführenden Aktivitäten müssen Prioritäten gesetzt werden. Ein Vorschlag für eine Methode (zusammenfassende Tabelle sämtlicher Themen mit Gewichtung bestimmter Kriterien) erfolgt an dieser Stelle.

In diesem Kapitel werden weder detaillierte Aktivitäten noch präzise Zeitvorgaben dargelegt. Nach Verabschiedung des MTP 2006-2007 durch die für öffentliche Verwaltung zuständigen Minister bei ihrer Sitzung vom 8. Juni 2005 in Mondorf-les-Bains hat in jeder EPAN-Einrichtung während der zweiten Jahreshälfte 2005 eine „Definitionsphase“ stattzufinden, um Maßnahmen und Zeitvorgaben für die gewählten Themen zu umreißen.

Der endgültige integrierte Aktivitätsplan mit konkreten Maßnahmen und Etappenzielen könnte dann von den Generaldirektoren bei ihrer 45. Sitzung Anfang Dezember in Newcastle absegnet werden.

Unter Einbeziehung der „Themen“ und „Verwaltungsaspekte“ lässt sich problemlos eine zusammenfassende Tabelle erstellen; Beispiel:

Legende

- PA: Öffentliche Verwaltungen als
 - emp. = Arbeitgeber
 - inv. = Investoren
 - pol. = pol. Entscheidungsträger
 - pur. = Käufer
 - reg. = Regulierer
 - ser. = Dienstleistungsanbieter
- Einrichtung: EPAN-Einrichtung (IPSG, HR WG, eG(ov) WG, DEBR, DSIPA)
- Nummer: Themenummer in Kapitel drei
- Thema: Thema in Kapitel drei erläutert
- IA: integrierte Aktivität
 - 2 = hohe Integration
 - 1 = normale Integration
 - 0 = keine Integration
- MT: Mittelfristiges Programm 2006 - 2007 (Auflage April 2005)
 - 2 = Thema bereits im MTP vorgesehen
 - 0 = Thema nicht im MTP vorgesehen
- II: Auswirkungen auf laufende oder vorgesehene Aktivitäten von internationalen Institutionen
 - 2 = keine Auswirkungen
 - 1 = geringe Auswirkungen
 - 0 = starke Auswirkungen
- GD: EPAN-Generaldirektoren-Bonus
 - 4 = hoher Bonus
 - 2 = normaler Bonus
 - 0 = kein Bonus
- Priorität [Summe von (IA), (MT), (II) und (DG) = (IA + MT + II + GD)]
 - **8 - 10 = höchste Priorität**
 - **4 - 5 = normale Priorität**
 - 2 - 3 = niedrige Priorität
 - 0 - 1 = keine Priorität

In diesem Fall ergeben die Vorschläge (ausgenommen für den 'DG bonus' = 0 in diesem Beispiel) für die verschiedenen Kriterien und die Resultate für die Prioritäten:

PA	Einricht.	Nummer	Thema	IA	MT	II	DG	P.
pol.	IPSG	T-1.11	Nationale Lissabon Programme Interessante Praktiken & wichtige Faktoren	2	0	2	0	4
pol.	HR WG	T-1.12	Nationale Lissabon Programme Strategisches Management & Leadership	2	2	2	0	6
pol.	eG WG	T-1.13	Nationale Lissabon Programme IKT Nutzung zur horizontalen Politikgestaltung	2	0	1	0	3
pol.	IPSG	T-1.2	4. Qualitätskonferenz (Finnland) - Lissabon-Strategie	1	2	2	0	5
pol.	DEBR	T-1.3	Öffentlich-private Bereiche	1	0	2	0	3
reg.	IPSG	T-2.11	Methode 'Verwaltungsaufwand' - Erfahrungen	2	2	2	0	6
reg.	DEBR	T-2.12	Methode 'Verwaltungsaufwand' - Qualität	2	2	2	0	6
reg.	DSIPA	T-2.13	Methode 'Verwaltungsaufwand' - Schulung	2	2	2	0	6
reg.	eG WG	T-2.2	Einmalige Bereitstellung und mehrmalige Nutzung von Daten	0	2	0	0	2
ser.	IPSG	T-3.1	Ermittlung der Anforderungen an Dienstleistungen	1	2	1	0	4
ser.	eG WG	T-3.1	Ermittlung der Anforderungen an eGovernment Dienstleistungen	1	0	0	0	1
ser.	IPSG	T-3.21	Erfolgreiche Einführung der Dienstleistungen	1	2	1	0	4
ser.	eG WG	T-3.22	Erfolgreiche Einführung der Dienstleistungen	1	0	0	0	1
ser.	IPSG	T-3.31	Europäische Nutzerzufriedenheitsindize	2	2	2	0	6
ser.	eG WG	T-3.32	Europäische Nutzerzufriedenheitsindize	2	2	0	0	4
ser.	eG WG	T-3.4	Nutzung und Leistungsfähigkeit von eGovernment	0	0	0	0	0
ser.	eG WG	T-3.5	Identifizierung und Authentifizierung	0	0	0	0	0
ser.	eG WG	T-3.6	Websites und Portale – Sprachversionen	0	0	1	0	1
ser.	eG WG	T-3.7	Europaweite eGovernment-Dienste	0	0	1	0	1
inv.	IPSG	T-4.1	Investitionen in materielle und geistige Infrastruktur	0	0	2	0	2
inv.	IPSG	T-4.2	Leistungsindikatoren zu Preisen und Qualität	0	0	2	0	2
pur.	IPSG	T-5.1	Auftragswesen - Innovative Produkte und Dienstleistungen	0	0	2	0	2
pur.	IPSG	T-5.2	Auftragswesen - Nutzung von Ökotechnologie	0	0	0	0	0
pur.	eG WG	T-5.3	Auftragswesen - eProcurement	0	0	0	0	0
pur.	eG WG	T-5.4	Offene Standards	0	2	0	0	2
pur.	eG WG	T-5.5	Open source Anwendungssoftware für öffentliche Verwaltungen	0	2	0	0	2
emp.	IPSG	T-6.11	Effizienz der öffentlichen Verwaltung	2	2	2	0	6
emp.	HR WG	T-6.12	Effizienz der öffentlichen Verwaltung	2	2	2	0	6
emp.	eG WG	T-6.13	Effizienz der öffentlichen Verwaltung	2	2	0	0	4
emp.	HR WG	T-6.2	Einstellung - Auswirkung demographischer Änderungen	0	2	2	0	4
emp.	HR WG	T-6.3	Leistungsbezogene Vergütungen	0	2	2	0	4
emp.	HR WG	T-6.4	Beschäftigung beider Geschlechter	0	0	2	0	2
emp.	HR WG	T-6.5	Aktives Älterwerden	0	0	2	0	2
emp.	eG WG	T-6.61	IKT-Lizenz für Verwaltungspersonal	1	2	1	0	4
emp.	DSIPA	T-6.62	IKT-Lizenz für Verwaltungspersonal	1	2	1	0	4
emp.	eG WG	T-6.71	Professionalisierung des IKT-Personals	1	2	1	0	4
emp.	DSIPA	T-6.72	Professionalisierung des IKT-Personals	1	2	1	0	4
emp.	HR WG	T-6.81	Teleworking	1	0	2	0	3
emp.	eG WG	T-6.82	Teleworking	1	0	2	0	3
emp.	DSIPA	T-6.9	Auswirkungen lebenslangen Lernens auf Ausbildungsmanagement	0	0	2	0	2

Mit Hilfe dieser Art von zusammenfassender Übersicht können die Generaldirektoren einfach (Tabellenkalkulation : Punkte verteilen, rechnen und sortieren) die definitiven Prioritäten für die vorgeschlagene Definitionsphase für alle EPAN-Einrichtungen festlegen.

References

- [1] : “Public Sector Performance – An international comparison of education, health care, law and order and public administration”
SCP-publication 2004-8 - ISBN 90-377-0184-1
- [2] : “Facing the challenge – The Lisbon strategy for growth and employment”
Report from the High Level Group chaired by Wim Kok
November 2004 - ISBN 92-894-7054-2
- [3] : “Working together for Growth and Jobs. A new start for the Lisbon Strategy”
Communication from the European Commission to the European Spring Council
Reference: COM (2005) 24 [IP/05/130] - Date: 02/02/2005
- [4] : “Better Regulation for Growth and Jobs in the European Union”
Communication from the Commission to the Council and the European Parliament
Reference: COM (2005) 97 final [SEC(2005) 175] - Date: 16/03/2005
- [5] : “European Council Brussels – 22 and 23 March 2005 – Presidency conclusions”
Reference COUNCIL 7619/05 - Date : 23/003/2005
- [6] : “Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007-2013)”
Proposal from the Commission to the European Parliament and the Council
Reference: COM (2005) 121 final [SEC(2005) 433] - Date: 06/04/2005

Appendix 1 - The Lisbon Strategy and the EPAN

The Lisbon Strategy

The Lisbon Strategy, agreed by EU Heads of State and Government at the Lisbon European Council in March 2000, is about reaching by 2010 ambitious objectives in the economic, the social and the sustainability field through a strategy of innovation and by investing in a knowledge society.

In practice however, results have fallen short of expectations during the first five years.

The aim of the "Mid Term Review" was to give renewed impetus to enhance Europe's economic potential by refocusing its efforts on growth and jobs.

The EPAN

The structure of the European Public Administration Network (EPAN) is as follows :

- the network is headed by the ministers responsible for public administration and civil service
- the core of the network consists of the directors general of public administration and civil service
- three working groups
 - Innovative Public Services Group (IPSG)
 - Human Resources Working Group (HR WG)
 - eGovernment Working Group (eGov WG) .

In addition, two other entities work closely with the EPAN:

- Directors and Experts for Better Regulation (DEBR)
- Directors of Schools and Institutes of Public Administration (DSIPA) .

It should be recalled that the EPAN has no legal basis and does not make binding decisions.

The human and financial resources of the EPAN are limited and all participation by the EPAN members is voluntary.

Nevertheless, by different activities of its existing entities, co-operation and sharing of best practices in the framework of EPAN can help its members to improve the performance and competitiveness of their public administrations.

The activities to be carried out by the EPAN should always take into consideration those done by international institutions, especially by the European institutions, in order to avoid duplication of work on the one hand and allow to create synergies on the other hand.

The Mid Term Review of the Lisbon Strategy

November 2004

The "Kok report" [2]

The report "Facing the Challenge" was presented on **3 November 2004** to the European Commission and on **4 November 2004** to the European Council. It was worked out by a High Level group of Independent Experts chaired by former Dutch Prime Minister Wim Kok. According to this report, progress towards the objectives of the Lisbon Strategy has been disappointing due primarily to the lack of determined political action; determined action should be taken urgently across five key policy areas :

- Knowledge society: increasing Europe's attractiveness for researchers and scientists, making R&D a top priority and promoting the use of ICT.
- Internal market: completing the internal market for services, especially financial services, and removing obstacles to the free movement of goods.
- Business climate: reducing the total administrative burden, improving the quality of legislation, facilitating the rapid start-up of new companies and creating an environment that is more supportive to businesses.
- Labour market: rapidly delivering on the recommendations of the European Employment Taskforce, and developing strategies for lifelong learning, active ageing and partnerships for growth and employment.
- Environmental sustainability: stimulating eco-innovation, building leadership in eco-industry and pursuing policies that lead to long-term and sustained improvements in productivity through eco-efficiency.

While the majority of stakeholders seem to agree with the report's analysis of the poor progress made in the Lisbon process to date, many believe the report lacks concrete proposals to improve Europe's performance.

The EPAN decisions related to the Lisbon Strategy

November 2004

The "Wassenaar Memorandum of Understanding"

The Ministers responsible for Public Administration and e-Government in the Public Sector from Ireland, Italy, Luxembourg, the Netherlands and the United Kingdom, together with the Vice-President for Personnel and Administration of the European Commission, met on **4 November 2004** in Wassenaar in their capacity as members of the extended Troika of the EPAN. They agreed upon the following :

- the importance of an excellent functioning public administration as a contributor to realising the Lisbon Strategy
- the importance of the activities of the EPAN, e.g. the Quality Conferences for Public Administrations
- the need to review the manner in which the Directors General fill in the innovation agendas and promote progress
- the co-operation with the European Commission and the interest to determine how European programmes can support the activities of the Directors General
- the improvement of operational management by using User Satisfaction Indices on the quality of public administrations
- the necessity to devote more attention to the economic and social impact of e-government, the interoperability of the systems and the application of open standards.

The "Maastricht Resolutions"

The Directors General responsible for Public Administration decided at their 43rd meeting on **22 and 23 November 2004** in Maastricht to set up an ad hoc Lisbon group to explore the possibilities of EPAN for contributing to the Lisbon goals.

January 2005

January 2005

The Troika Secretariat Meeting
At the meeting of the enlarged Troika Secretariat of **7 January 2005**, the Austrian, British, Dutch, Irish and Luxembourg delegations agreed that a special meeting of the Directors General should take place in Luxembourg in order to set up the Lisbon ad hoc group.

The "Luxembourg Protocol of Agreement"
The Directors General responsible for Public Administration agreed at their special meeting on **31 January 2005** in Luxembourg on the mission of the ad hoc Lisbon group and the working areas to be considered.

February 2005

The Communication to the European Spring Council “Working together for Growth and Jobs. A new start for the Lisbon Strategy” [3]
The European Commission presented **on 2 February 2005** the new strategy for the EU to create growth and jobs. The action programme focuses on :

- Making Europe a more attractive place to invest and work: completing the internal market for services, especially financial services, and create the right conditions for business through fair competition, efficient infrastructures, reducing the total administrative burden.
- Knowledge and innovation for growth: making R&D, education and innovation a top priority and promoting the use of ICT.
- Creating more and better jobs: rapidly delivering on the recommendations of the European Employment Taskforce, and developing strategies for lifelong learning, active ageing and partnerships for growth and employment.

To reinforce national ownership and effective implementation, the Commission proposed reinforced partnership based on European guidelines and national Lisbon programmes.

February 2005

The first meeting of the ad hoc Lisbon group
The members of the ad hoc Lisbon group met for the first time on **21 February 2005** in Luxembourg and decided to focus on two working topics within two working teams : effective governance and innovation.

March 2005

The Communication on better regulation for Growth and Jobs in the EU [4]

On **16 March 2005**, the Commission adopted a communication in the context of the renewed Lisbon Strategy, to follow its announcement to launch a comprehensive initiative to ensure that the regulatory framework in the EU meets the requirements of the twenty-first century. This initiative builds on the Commission's 2002 initiative for better regulation and reinforces the way in which better regulation contributes to achieving growth and jobs, while continuing to take into account the social and environmental objectives and the benefits for citizens and national administrations in terms of improved governance

The "Presidency conclusions of the Brussels European Council" [5]

The European Council discussed and relaunched on **22 and 23 March 2005** the Lisbon Strategy by refocusing on growth and employment in Europe, in accordance with the Commission's proposals that were made in February. The European Council also decided to strengthen the consistency and complementarity nature of the existing mechanisms by launching a new cycle of governance. The Integrated Policy Guidelines and the national programmes which will be derived from them will be valid for three years. National programmes should be the result of a debate at national level with the competent parliamentary bodies and the social partners.

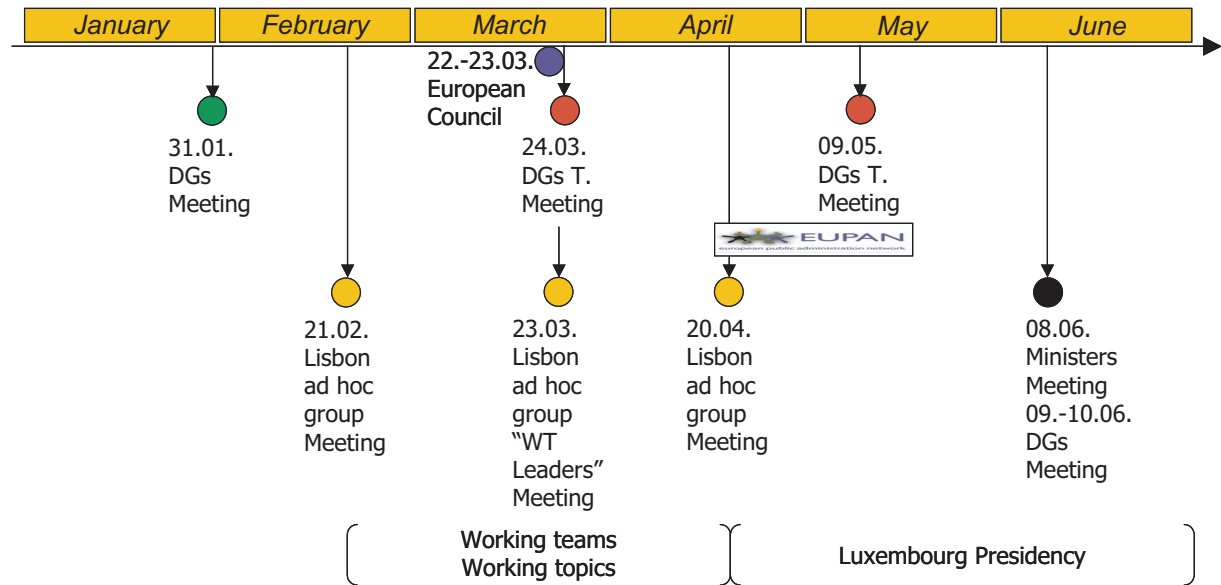
March 2005

The "Neumünster progress report"

The ad hoc Lisbon group presented its progress report to the Directors General of the Troika on **24 March 2005** in Luxembourg.

Appendix 2 - The EPAN Lisbon ad hoc group

The activities



All the meetings took place in Luxembourg and were chaired by the Luxembourg Presidency. The chronology of the activities is the following :

- 31 January 2005: Constitution of the Lisbon ad hoc group
The "Protocol of Agreement" (*Appendix 2.1*) describes the composition, the mission and the procedure of the Lisbon ad hoc group as well as the working areas to be considered.
- 21 February 2005: Meeting of the Lisbon ad hoc group
The members of the Lisbon ad hoc group decided to create two working teams. The first, led by Finland, should deal with effective governance, the second, led by the Netherlands, should concentrate on innovation (*Appendix 2.2* : Draft Conclusions).
- March 2005: Under the lead of respectively Finland and the Netherlands, and using ICT for information exchange, the two teams worked out their respective report :
 - 'Effective governance' (*Appendix 2.3*)
 - 'Innovation' (*Appendix 2.4*).
- 23 March 2005: Meeting of the Lisbon ad hoc group working team leaders
The reports from the working teams were discussed (*Appendix 2.5* : Draft Conclusions).
- March-April 2005: Individual contributions were produced by four members of the Lisbon ad hoc group: Poland (*Appendix 2.6*), the United Kingdom (*Appendix 2.7*), Germany (*Appendix 2.8*) and the European Commission (*Appendix 2.9*).

- 20 April 2005: Meeting of the Lisbon ad hoc group
The working paper prepared by the Luxembourg Presidency was discussed (*Appendix 2.10 : Draft Conclusions*).
- April-May 2005: The working paper prepared by the Luxembourg Presidency, based on the reports of the working teams and the above-mentioned written contributions, taking into account the results from the discussions at the April meeting and additional contributions and comments from members of the Lisbon ad hoc group, evolved to become the present report.

The documents

- *Appendix 2.1* : “Protocol of Agreement”
Directors General special meeting in Luxembourg on 31 January 2005
- *Appendix 2.2* : “Draft Conclusions”
Lisbon ad hoc group meeting in Luxembourg on 21 February 2005
- *Appendix 2.3* : “Report of the WT ‘Effective governance’” (16 March 2005)
- *Appendix 2.4* : “Report of the WT ‘Innovation’” (22 March 2005)
- *Appendix 2.5* : “Draft Conclusions”
Lisbon ad hoc group working team leaders meeting in Luxembourg on 23 March 2005
- *Appendix 2.6* : Contribution from Poland – WT ‘Effective governance’ (23 March 2005)
- *Appendix 2.7* : Contribution from the United Kingdom– WT ‘Effective governance’ (7 April 2005)
- *Appendix 2.8* : Contribution from Germany (12 April 2005)
- *Appendix 2.9* : Contribution from the European Commission (13 April 2005)
- *Appendix 2.10* : “Draft Conclusions”
Lisbon ad hoc group meeting in Luxembourg on 20 April 2005



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

Protocol of Agreement

Directors general responsible for Public Administration during their special meeting in Luxembourg on 31 January 2005

TAKING INTO CONSIDERATION the Memorandum of Understanding of the extended ministerial TROIKA in Wassenaar on the 4 November 2004 under Dutch Presidency

TAKING INTO CONSIDERATION the resolution as adopted in Maastricht on 22 and 23 November 2004 by the Directors General responsible for Public administration under the Dutch Presidency

TAKING INTO CONSIDERATION the proposals made by the TROIKA secretariat meeting of 7 January 2005 relating to the Lisbon strategy

TAKING INTO CONSIDERATION the contributions made by the Directors General before and during their special meeting in Luxembourg on the 31 January 2005

The Directors General agree upon the following:

1. Ad hoc Lisbon group

1.1. The ad hoc Lisbon group is composed by one representative of the following delegations: Estonia, Finland, Germany, Hungary, Italy, Luxembourg, Netherlands, Poland, United Kingdom and European Commission. EIPA will participate in the ad hoc group as an observer. The current Presidency will chair the ad hoc Lisbon group.

1.2. The members of the ad hoc Lisbon group shall make sure that the TROIKA as well as the Directors General of all the member states are regularly informed of the work in progress in the group. For this purpose, all the member states should nominate a national contact point in order to guarantee their involvement in the work carried out in this group.

1.3. The objectives of the ad hoc Lisbon group are to prepare an integrated plan of activities (working plan) that can be carried out within the working groups of EPAN, the contents of which will be integrated in the MTP, and that will help to foster and improve the efficiency and coherence of the EPAN network.

1.4. The mandate of the group is limited to the period of the Luxembourg Presidency. The ad hoc group shall meet at least twice: the first meeting will take place in Luxembourg on the 21 February 2005; the last meeting will take place in May.

1.5. The final conclusions of the ad hoc Lisbon group are to be submitted to the TROIKA of the Directors General before being integrated in the Mid Term Programme 2006/2007 and adopted by the Ministers responsible for Public Administration.

2. Working areas to be considered

2.1. The general theme would concentrate on service oriented and efficient public administrations for economic growth, job creation (full employment) and competitiveness.

2.2. In order to support the general objectives of the Lisbon strategy, the ad hoc Lisbon group should concentrate on the following working areas, notably by identifying best practices in the public sphere on national implementation of Lisbon strategy objectives. The objectives of the ad hoc Lisbon group are to prepare an integrated plan of activities (working plan) that can be carried out within the working groups of EPAN, the contents of which will be integrated in the MTP, and that will help to foster and improve the efficiency and coherence of the EPAN network.:

- Improving governance and strengthening administrative capacities and competences by performance oriented and professional human resources (recruitment, training, pay system);
- Reduction of administrative burdens and costs, internally and for enterprises;
- Learning by comparing performances and strategies through benchmarking, including impact orientated organization of the public sector;
- User satisfaction indicators;
- Improvement of horizontal cooperation and coordination between different departments ;
- Increased use of ICT according to European interoperability schemes and open standards;
- Public private partnerships aiming at more efficient and customer oriented services in the general interest.

2.3. Taking into consideration the new working areas, the current working areas of the different EPAN working groups have to be reconsidered.

2.4. The work to be carried out by the EPAN should take into consideration the work done by international institutions, especially by the European Institutions, in order to avoid duplication of work.



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

EPAN – Lisbon ad hoc group

Meeting : 21 February 2005

Venue : Grand Hotel Mercure Alfa

Place de la Gare 16 - Luxembourg-Gare - Luxembourg

Draft CONCLUSIONS

The countries that have been nominated to participate in the ad hoc Lisbon group have sent the following representatives :

Mr Raul MALMSTEIN (Estonia), Mr Juhani TURUNEN (Finland), Mr Manfred SPÄTH (Germany), Mr Viktor HORVÁTH (Hungary), Ms Alessandra DE MARCO, Ms Alessandra NECCI, Mr Stefano PIZZICANNELLA (Italy), Mr Peter VAN DER GAAST (Netherlands), Ms Edyta SZOSTAK (Poland), Ms Alison MABLE, Mr Paul A. ROBERTS (United Kingdom), Mr Hans-Georg GERSTENLAUER (European Commission), Mr Seppo MÄÄTTÄ (European Institute of Public Administration), Ms Danielle BOSSAERT, Mr Ralph LETSCH, Mr Guy WAGENER (Luxembourg)

The Protocol of Agreement adopted during the directors' general meeting of January 31st 2005 stated that the first meeting of the ad hoc Lisbon group would take place the 21st of February 2005 in Luxembourg.

As stated in the Protocol of Agreement, the objectives of the ad hoc Lisbon group are to prepare an integrated plan of activities (working plan) that can be carried out within the working groups of EPAN. The contents will be integrated in the MTP, and should help to foster and improve the efficiency and coherence of the EPAN network.

The meeting of the 21st of February aimed to define and organise the working schedule, the working topics and the working teams of the Lisbon ad hoc group by reconsidering the working areas of the working groups and by establishing a close collaboration between EPAN and the European Institutions in order to avoid the duplication of work.

The decisions which have been taken during the first meeting of the Lisbon ad hoc group are as follows :

With regard to the timetable of the Lisbon ad hoc group, it has been decided that the group will have a second meeting end of March (probably the 24th of March), a third meeting mid-April and a final meeting end of May (probably the 23rd of May). The advantage of scheduling the meetings of the Lisbon ad hoc group at the same time than the meetings of the directors general is that it allows to take into consideration the directors' general input as well.

Considering the great number of working areas stated in the Protocol of Agreement, the Lisbon ad hoc group has decided to focus on two working topics which are **effective governance** and **innovation**.

The team working on **effective governance** is composed of Germany, Hungary, the United Kingdom, the European Commission, Luxembourg and Finland, which is the chair of the group. The EIPA will also participate in this team.

The topic on effective governance will take into account particularly human resources, the public private dimension and horizontal cooperation and coordination at the European, national, regional and local levels.

The team working on **innovation** is composed of Estonia, Italy, Poland and is chaired by the Netherlands. This team will concentrate mainly on the user satisfaction indicators, the productivity enhancement by ICT, the administrative burdens and costs and the benchmarking performances and strategies.

Both teams must propose concrete, precise "Lisbon Strategy"-related actions for the Medium Term Programme 2006-2007, concerning the different working areas defined by the directors general.

In terms of organisation these working teams will collaborate via email and CIRCA given the short time they have to present their results to the directors general.

Another issue for the Lisbon ad hoc group is the role of EPAN in implementing efficiently the Lisbon strategy at the national level and the future nature of EPAN activities. It is up to the Luxembourg Presidency to reflect more in depth on this subject.

(end of document)

PUBLIC ADMINISTRATION AND THE LISBON STRATEGY

Drafting a working agenda for Effective Public Governance

I Rationale for raising the question

The Lisbon strategy represents a very ambitious agenda for the European union and the individual member states across whole Europe. It is based on policy mix approach, meaning that a coherent set of policy areas are interconnected for contributing the same strategic goals for sustainable growth and better employment. This challenges the traditional views and practices on sector and institution based policymaking. Furthermore, it calls for a more intensive orientation on an effective governance and on horizontal strategy making in particular.

The contribution of the EPAN to the delivery of the Lisbon strategy is based on the assumption that a good quality public administration is a critical catalyst, facilitator and partner for well-functioning society, competitive regulatory and innovative environment, good quality service provision and solid public finances.

In the context of the Lisbon strategy, it is highly relevant to ask for the public administrations capacity to identify, to develop and to implement innovative practices in policymaking, regulation, management and service delivery.

The Lisbon ad hoc group agreed (on 21.2.2005) on the following themes for further elaboration:

- effective public governance (FIN, Ger, Hun, UK, Lux, (Commission, EIPA))
- innovation (NL, Est, Ita, Pol (Commission, EIPA))

This paper is a first draft version on *effective public governance*. The aim of the paper is to shed light on the scope and the content of the theme. It also provides some examples of the potential themes to be discussed and elaborated further on. This draft paper is contributed by Hungary, EIPA and Finland.

II Definition and the scope of an effective public governance

Public governance can be viewed from the perspectives of a *participatory policymaking* and a *managerial capacity and efficiency* aiming to design, implement and monitor a coherent set of European and national policies. In a wide sense public governance includes regulations, processes, structures and management systems that are used for formulating and implementing strategies and policies.

In order to be both effective and efficient, the governance needs to make a clear contribution to the strategy delivery. In the context of the Lisbon strategy and its governance, it is both important and relevant to ask for the public administrations` capacity to identify and to develop innovative practices for horizontal co-operation and coherence, quality of national policymaking, management and the inclusion of different stakeholders into the formulation and implementation of policies.

The main focus of the EPAN work should be on *the national governance* in the context of the Lisbon strategy. However, it is important to relate different governance layers and mechanisms with each other (European, national, sub-national).

The aim would be to concentrate on the practices that would provide real value-added for policy-learning. For practical purposes it would be useful to focus on the governance tools and processes that are potentially available for every government.

The following (provisional) topics to be discussed, elaborated and potentially included into the “EPAN Lisbon agenda” are grouped according to some key sub-themes under effective public governance.

III Effective Public Governance and EPAN – provisional themes

1. Quality of national policymaking (from the public management perspective)

The implementation of the Lisbon strategy, in its various policy areas, is highly depended on the public administration’s capacity and competence to orchestrate the policy-making. Therefore the way European and national policies are formulated and put in to the practice does make a difference to the strategy delivery. Governments will face this challenge when formulating and delivering their forthcoming national Lisbon programs.

Key topics for the EPAN to be dealt with on the national policymaking (primary) in designing and delivering the national Lisbon programs could be the following ones:

- designing and implementing the national Lisbon programmes (aligning the European, national and sub-national policies, objectives and actions): innovative practices for horizontal cooperation and coordination
- political, administrative and managerial requirements for an effective horizontal policymaking
- tools and practices for ensuring the sustainability of effective horizontal policymaking (e.g. innovations and practices for ICT use in horizontal policymaking)
- ❖ *comparative case studies, benchmarking, policy learning*

2. Strategic management and leadership

Civil servants are continuously faced with more complex policy issues and higher internal (politicians, colleagues) and external (stakeholders, customers) expectations to design and deliver effective policies. Calls for high quality policymaking (e.g. more evidence based; more forward and outward looking; broadly consulted and well communicated) put more pressure on the top management’s capacities and skills to create and maintain effective governance systems and processes. It is not only about new technical skills but also, and for most about cultural change (broadening and deepening mindsets). More emphasis should be placed in understanding human behavior in policymaking. The critical role of the strategic management capacity and core competencies among top civil servants in designing and delivering policies are worth paying higher attention to.

Key topics for the EPAN to be dealt with on the strategic management and leadership in designing and delivering strategies could be the following ones:

- required strategic competences from the top civil servants responsible for managing issue based (not institution based) policymaking
- modes and experiences for using special task forces (e.g. special civil servant corps, wise men etc.) for creating smart and effective governance
- the impacts of the reformed/changing governance on the roles and division of labour between political leaders and civil servants
- ❖ *comparative case studies, benchmarking, policy learning*

3. Public-private dimensions in effective governance

Participative, cooperative and networked based policymaking is part of the effective governance. Policies are not designed and delivered (should not be either) in the vacuum. Policies should be seen as a coherent set of different measures and actions delivered by a mix of central, regional, local, voluntary and private organizations. Public administrations have different modes in approaching societal and private stakeholders. Public-private-partnerships (PPP) is only a one of several dimensions. The sphere of public-private dimension is wide. It is also constantly evolving thing. Hence there is a need to make some comparative analyses on different models in public-private dimensions.

Key topics for the EPAN to be dealt with on the public-private dimension could be the following ones:

- Role(s) of public administrations in governing markets and society: regulation, interaction, networking, cooperation, partnering, serving, purchasing
- Modes of engaging stakeholders in an effective governance and policymaking (agenda setting, policy formulation and implementation)
- Capacity of public administrations in coping with the growing pressure and workload for deeper and broader engagement of stakeholders
- Funding of public innovations: public funding, private funding, joint funding
- “Public entrepreneurship” as a form of public-private dimension
- ❖ *comparative case studies, benchmarking, policy learning*

4. European governance – the open method of coordination (OMC) in delivering the Lisbon strategy

Implementation of the Lisbon strategy is partly based on the open method of coordination (OMC) as the means of spreading best practices and achieving greater convergence towards the main EU goals. It involves fixing guidelines for the Union combined with specific timetables; establishing, quantitative and qualitative indicators and benchmarks as a means of comparing best practices; translating European guidelines into national and regional policies by setting specific targets and adopting measures (taking into account national and regional differences); and periodic monitoring, evaluation and peer review organised as mutual learning processes.

Key topics for the EPAN to be dealt with on the OMC in delivering the Lisbon strategy could be the following ones:

- OMC as a public management tool for policy learning and innovative policymaking
- Rationale, scope and coverage and of the OMC in the Lisbon strategy policy areas
- Critical prerequisites and strategic capacities for successful use of the OMC
- ❖ *comparative case studies, benchmarking, policy learning*

Colleagues in the governance-team and the members in the EPAN network in general are asked to comment, to challenge and to complement the paper.

Juhani Turunen
juhani.turunen@vm.fi

Viktor Horváth
horvath.viktor@meh.hu

Seppo Määttä
s.maatta@eipa-nl.com

Innovation of the Public Sector in the view of the Lisbon agenda (Tuesday 22-3 version)

Background of the- *recommendations* for the new MTP-

At present, the role of the public administrations in the revised Lisbon Strategy is limited. The conditioning role of governments (for example setting targets for R&D) is considered rather than their performing role as large organizations. Since governments have a large share in the realization of the social and economic development in the European Union, it's worthwhile to revalue the role of the public administrations in the Lisbon process.

Following the substantial Troika of the Ministers of Public Administration and Egovernment, held under the Dutch Presidency at Wassenaar on the 4th of November 2004, and the 43rd Meeting of the Directors General, held in Maastricht on 22-23 November 2004 it was decided to set up an ad hoc work group to identify working areas for the European Public Administrations Network in relation with public administrations contribution to the Lisbon agenda. The idea is to have the deliverables integrated in the Mid Term Programme 2006-2008, to be adopted by the informal meeting of the Ministers for Public Administration of June 2005.

In general principle the group suggests that existing consolidated activities of the Working Groups, which are considered successful (e.g. Quality Conferences, Benchmarking,) needs to be reinforced and focused on topics sensitive for the revised Lisbon strategy. Moreover, new activities should be launched which can directly contribute to enhance the role of European Public Administration in the Lisbon process. These activities should be evaluated after their completion with the purpose to make the successful ones structural and continuous. Therefore the new MTP should make clear what are existing activities and what are new activities. Projects should be defined within activities.

The formulation of target and goals is a political affair, where the development of a methodology could be left to the working parties. In short: the nMTP should be reorganised in such a way that all these responsibilities become clearer. It will be easier to make a real start with consumer satisfaction measurement and benchmarking, without fear that unrealistic targets might fall out of the blue sky.

Under the Luxembourg presidency the working group has convened twice and a division of tasks has been made. This document is to be considered as a first proposal of the elaboration of the issues by subgroup 2 for further discussion and comments in the Lisbon working group.

Relationships between public administrations and economic growth and competitiveness

Different studies recently published and meetings have made a connection between the public administration (or e government in particular) and the Lisbon goals.

After analysis of the studies, the following roles of public administrations and their contribution to economic growth and competitiveness can be distinguished:

- Investor (public expenditure)
- regulator
- service provider
- employer
- purchaser (procurement)
- governance

Investor

The SCP Public Performance report shows an EU-15 average public expenditure of app. 50% of GDP, with certain variety between member states; Sweden and Denmark having the highest expenditure and Ireland the lowest according to Eurostat for 2003 the lowest level is reported for Lithuania 34.1, Ireland is close second 34.3.

It is quite clear that high expenditure in a particular domain does not guarantee high performance, and it can even limit the performance of society as a whole. But it is becoming increasingly clear that if member states co-operate and harbour similar aspirations, public administration might contribute decisively to European recovery.

The role of investor for growth for government has already had attention in the Lisbon agenda, e.g. public spending on Research and Development, in order to stimulate innovation.

Regulator

Legislation can promote efficiency, equity and competition and innovation, but it can also cause compliance costs. Dutch Government has calculated that (transaction-)costs for administrative burdens amounts € 16 bln per year for Dutch businesses only. A large extent of the administrative burdens can be considered a consequence of European legislation. Given this the Dutch Presidency has made decreasing administrative burden as a major priority in the EU. Administrative burden is not only a matter of better regulation, but also or even more a matter of better use of information. Sharing data rather than asking twice. In the latter field the EUPA Dg's might be able to play a role.

Service provider

Public administrations offer a variety of services to citizens, businesses or to society. Most of the times, the old fashioned bureaucratic structures of public administrations have been leading in the development of services, rather than the customers perspective. ICT has the potential to offer a seamless government, but organisational borders remain strong. Rethinking service delivery processes, facilitated by ICT, can offer considerable benefits both for the customers and the public administration themselves. This process of transformation requires an integrated approach and a strong political support.

Interesting benefits for citizens and business could among others be less administrative burden, fastened procedures (e.g. decisions for permits related economic activities). The role of civic society as a means to outsource certain types of public services to the third sector, diminishing certain administrative burden for civil service and also reducing financial burdens for tax-payers.

An extra dimension of service delivery is the pan European perspective. At presents most governments only develop services for their own constituents. But from the European mobility ideal, it should be considered to stress the importance of pan European services and have these implemented. The proposed European Directive for services in the Internal Market can be considered an important driver in this regard.

Employer

The public sector can be considered a main employer. About 50 million civil servants constitute a very important part of the total labour market.

Important issues that are expected to be at stake there are labour productivity. An interesting quote from the IDABC e government observatory report is the following:

“due to the size of government activity in European economies, labour productivity in the public sector is in itself an important determinant of average labour productivity at national level”. Employability, flexibility and training merit attention for economic renewal. Labour market flexibility is a core theme of Lisbon and also key theme for EUPAN.

Purchaser

As part of the expenditure Public Administrations acquire services and products. Being information intensive organisations public administrations investments have a large share in ICT industries. In this regard public administrations can also play the role of launching customer for certain information infrastructural requirements for communication within the information society (e.g. authentication).

In its role of service provider and purchaser public administrations can also stimulate citizens and business for take up, e.g. offering reductions or requiring electronic applications, and in the end contribute to the information society.

Governance

Public administrations should be effective, addressing issues that really concern citizens and businesses combined with successful implementation. This also comprises the safeguard that services are including all citizens, and information delivery to the citizens, alternative ways of policymaking and societal involvement, transparency issues etc.

The issue of control and enforcement are also part of governance.

Since there seems to be an implementation gap of the Lisbon targets public governance becomes more prominent.

In all these roles public administrations contribute to the economic growth and competitiveness. The role of employer (HRM) and governance are however to be covered by the other subgroup.

New EPAN agenda for IPSG related to Lisbon

Public Administrations should continuously innovate and increase efficacy, productivity, transparency and avoid superfluous administrative requirements. Transparency about progress could be the driving force. This enables us to compare the quality of public services. In this respect the following actions can be developed:

1. EUSI (European Union User Satisfaction Index)
2. Public Sector Performance (SCP-study)
3. Productivity targets(as in use in certain member states)

That way the public administrations have to meet the challenge of growing demand of citizens and businesses, and in this regard **customer satisfaction** both for citizens and businesses) should be considered as a main driver to push innovation:

1) European Satisfaction Indices (EUSI's)

A user (citizen and private sector) oriented approach is fundamental for an effective Government. However Governments listening capacities are often underdeveloped. Feedback through the use of "User Satisfaction Indices(USI) can deliver pressure to public administrations to innovate and give advice about the ways and means. How to assess these outcomes, effects of public service delivery? The answer is as simple as complex: user satisfaction measurements. In Europe several examples of satisfaction measurement are discernable.

In the US a satisfaction-index is developed, that produces an indicator for for the quality of a specific part of the Public Service(ACSI). 75% of all governmental services are measured this way, including taxes, social security health etc. Data collection is realized through internet or phone, and random pop-up screens for visitors of Governmental sites.

The ACSI-method facilitates the analysis of possible causes of the increasing or declining index. It becomes the base of all improvement activities.

The new MTP should task the IPSPG to develop a method for European consumer user satisfaction index (EUSI) for a number of public services, beginning with the ones that can contribute facilitate growth and creation of new firms, common to all of our countries, and subsequently make its use available to the member states for national use.

However this is not about harmonisation or ranking. Member states should remain free. However there are advantages connected with making a common language available to measure public service delivery and satisfaction. Transparency on a European level might have a stimulating effect. For this aim, the development of a method is the first project in the new ongoing activity: European Consumer Satisfaction Measurement.

Besides that, comparison to others can be an interesting driver for innovation. In that regards it's important to benchmark a limited set of **performance indicators**, (in relation to economic features: e.g. cost effectiveness), and deepened analysis for further understanding and lessons to learn.

2) Performance indicators on price and quality following the SCP-study.

The Lisbon objectives relate to enhancing economic growth and job creation. How could public administrations contribute to the specific Lisbon objectives? For public administration intermediate objectives might have to be formulated.

Central theme will be how the implementation-capacity of public administrations can be improved.

In this respect qualitative indicators might be developed on different levels:

- *administrative arrangements (role and level of decentralisation, agencies, etc)*
- *institutional arrangements (budgeting systems, incentive system, accounting system, tec)*
- *the field to study (public administrations, education, labour offices)*

This can lead to policy implications, taking into account the specific context of countries involved. Can it be established that certain governmental structures or institutional arrangements contribute to unfavourable price-quality ratios or lower performance in job creation(Labour-agencies) or knowledge production(Education)

In April a position paper will be produced containing an elaboration of the central theme and the headlines if the approach. IPSPG could be tasked with the execution of these tasks, also incorporating the following closely connected point:

3 Innovations for improved productivity and efficiency: Setting targets and measuring results of the public sector productivity & efficiency programs.

- The focus of the topic should be on intended objectives and implemented measures for *improving efficiency and productivity of the public sector*. The concrete form of the EPAN activity would be to *conduct an in-depth evaluation study for providing an analytical platform for identifying critical factors for setting actionable and verifiable ex-ante targets (incl. indicators for follow-up) with a systemic framework for follow-up and ex-post measurement*. Analyses could be conducted in a comparative setting (benchmarking and benchlearning).
- The Lisbon context justifies and urges *actions for productivity enhancement (also in the public sector) for sustaining good quality public services and sound public finances (with competitive taxation) by more ICT use (not only ICT production) in making policies and providing services; by more proactive touch on demographic change (e.g. pensioning and recruitment challenges also in the public sector); by both downsizing and upsizing measures for a right-sized public administration*.
- Several Member States (e.g. UK Efficiency program, FIN Productivity program, AUS Administrative Innovation program) *have established special programs and some specific targets for cutting costs for improving efficiency and productivity*.

We should continue to **learn from each other**. In general it is important how innovation and modernisation in the public sector is stimulated or organised. Getting common understanding about the main drivers of change and the strategies.

Additionally it would be interesting to share experience on different theme's that are to be distinguished in order to improve the conditions for innovation in the public sector, and to identify new trends in innovation. Shared services and new ways of co-operation (chain approach, networks along policy process) are interesting issues that could be shared, in relation with the overall goals of increasing efficiency and efficacy.

And of course share best practises of innovative services.

A possible recommendation is that the ministers should ask the European Commission to facilitate the developments in the EPAN network with the help of the Innovation and Competitiveness programme.

Other general issues to deal with would be paneuropean services and administrative burden reduction. Although it must be considered that these different initiatives don't start from scratch on, and that it should be avoided to duplicate work, focus on these issues would be desirable, either in order to support political backing, or to identify additional demand from the public administrations point of view.

New EPAN agenda for eGovernment group related to Lisbon

Administrative burden reduction is considered (by European Commission and Council) an important goal in relation with the Lisbon strategy. Focus has been on improving European legislation (both new and existing legislation). ECOFIN Council has welcomed that the European Commission will develop a European method for measuring administrative burden, based on existing methods in member states such as the Dutch standard cost model, a.o. in order to measure administrative burden in impact assessments. The Competitiveness Council has agreed on a list of 15 priorities of European rules to be included in the simplification programme, including possible administrative burden reduction. Besides European regulations also national laws, including transposed European rules, cause administrative burden. For citizens this is relatively even more the case than for companies. This could include initiatives in the field of licensing or inspections,

Administrative burden reduction can be considered on the one hand a matter of better lawmaking (reducing unnecessary information obligations) and on the other hand a matter of better use of information and ICT (e.g. one-off data provision). The latter issue is not yet addressed at European level.

1) Administrative burden reduction by better use of information and ICT

A recommendation could be that the ministers agree that by the mid 2006 all member states have identified a national top 10 of regulations, which cause most administrative burden for businesses and citizens, and for which they have developed reduction proposals, which include transformation of processes and sharing of data.

The MTP will ask the E-government group to study how citizens and businesses are involved in the identification and development of services, that are expected to gain administrative burden reduction (mid 2006).

The MTP will ask the e-government group to study how the basis provisions in the information infrastructures in the member states will influence administrative burden reduction (end 2006).

2) Paneuropean services

The issue of paneuropean services is hanging above the market. From the idea of European mobility paneuropean services are considered relevant. Some initiatives have been taken. As of 1st of January 2005 the European Commission has launched the IDABC programme, aimed at delivering paneuropean services. A stakeholder study has been carried out in order to identify the demand for paneuropean services from the perspective of citizens and businesses. An additional study was carried out in order to identify the infrastructural requirements. And the 'reference portal' Your Europe has been launched.

The Competition Council is treating the proposed European Directive on services in the internal market, which also comprises a one-stop-shop and possibilities for electronic communications.

Since paneuropean services seemed to lack sufficient political support, the EPAN network could stress from its broader perspective the importance of paneuropean services, the involvement of the public administrations whereas it comes to national implementation, and monitor progress.

A possible recommendation would be that end 2007 each member state will have European businesses and citizens as new target group in their modernisation programmes.

The MTP will ask the e-government working group to report to the ministers to what extent national (and subnational) institutions offer e-government services, aimed at citizens and business in other member states (end 2007)

3) Open standards

For innovation in the public sector an adequate **information infrastructure** is required. Innovation asks for co-operation between organisations, exchange of data, use of common functionalities, and thus **interoperability**. Each member states develops its own solutions, taking into account the national contexts (relationship citizens government, relation with market). It would be useful to share experience on the provisions that have been developed as well as the governance (e.g. use within the public sector, acceptance by the public), and guidelines, in order to avoid large divergence.

The increasing paneuropean dimension of public services urges for interoperability between the national information infrastructures, especially in the field of authentication and identification.

Open standards are considered of great importance to improve interoperability and besides increase supplier independence. It's a theme, generally accepted, where European co-operation is needed, in order to stimulate alternatives for closed market standards, and to develop standards for paneuropean services. But the issue of open standards also remains valid in national public administrations for the years to come. Further common understanding of open standards and the governance (e.g. application of open standards within national administrations) is needed.

A recommendation could be that by the end of 2007 each member state should have an policy line on open standards in it's national e-government policy.

The MTP will commission the e government working group to develop a methodology for measuring the use of open standards in the public administrations (mid 2006).

4) Innovative public procurement (to be checked on doublure)

- The focus of the topic should be both on policies and practices for using public sectors position and purchasing power as a facilitator for a) creating new and open markets, b) asking more for eco-innovations and ICT use based services and products.

The MTP will task the e-government working group to develop a method for innovative Procurement.

Sources

Public sector performance, an international comparison, Social and Cultural Planning Office of the Netherlands, September 2004

European Competitiveness Report 2004, European Commission Staff Working Paper SEC (2004)

The impact of e-government on competitiveness, growth and jobs, IDABC eGovernment Observatory, February 2005

Does e-government pay off; Gap Gemini/TNO, November 2004



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

EPAN – Lisbon ad hoc group

Meeting : 23 March 2005

Venue : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
Avenue de la Liberté 63 - Luxembourg-Gare - Luxembourg

Draft CONCLUSIONS

The EPAN members that have been nominated to participate in the ad hoc Lisbon group had sent the following representatives to this meeting of the working team leaders :
Mr Raul MALMSTEIN (Estonia), Mr Peter VAN DER GAAST (Netherlands), Mr Seppo MÄÄTTÄ (European Institute of Public Administration), Ms Danielle BOSSAERT, Mr Ralph LETSCH, Mr Guy WAGENER (Luxembourg)

The meeting of the 23rd of March (14:00 – 18:00 o'clock) aimed to present and discuss the documents prepared by the two working teams.

It came out of the discussion that the “integrated plan of Lisbon related activities for the EPAN” has to be, on the one hand ambitious, but on the other hand realistic (in line with the structure and the resources of the EPAN).

The Luxembourg Presidency will prepare for the next meeting a working paper (proposal for the Lisbon ad hoc group report), based mainly on the reports of the two working teams.

(end of document)

Innovation of the Public Sector in the view of the Lisbon agenda

Polish propositions

According to the partition having been proposed during the first meeting of the Lisbon ad-hoc group, Polish propositions concerning innovation of the Public Sector in the view of the Lisbon agenda are as follows:

1. Public Sector as an investor

- Developing common indicators of public investments’ profitability (especially concerning PPP’s and long-term investments);
- Developing common indicators of public transfers’ effectiveness;
- Establishing ‘the European Forum’ (for example: an institute, annual conferences) for comparing indicators and the performance of the Public Sector in the EU member states, analysing the factors that might help explain the differing performance of countries, promoting best practices etc.;
- Exchange information on best practices in a Public-Private Partnership.

2. Public sector as a regulator

- Sharing knowledge and information concerning reducing the administrative burden and overregulation;
- Further developing common European methodologies for the measurement of administrative burden and simplification of legislation;
- Promoting the methodology used for regulatory impact assessment (including the competitiveness testing significant European legislation);
- Promoting best practices in public consultation methods (with trade unions, entrepreneurs, non-profit organisations etc. – also “on-line” methods) concerning projects of legislation, administrative burden etc;
- Developing and promoting information and knowledge sharing systems concerning regulations (also the establishment of a pan-European information system);
- Preparing analysis and comparing results of the regulation reforms in the EU member states.

3. Public sector as a service provider

- Developing methods of reducing paperwork burdens in public services;
- Providing common methodology for measuring customer satisfaction (for both groups: citizens and entrepreneurs);
- Popularizing using ICT in the Public Administration to deliver public services 24 hours a day, seven days a week (the 24/7 Office);
- Knowledge sharing and good examples of e-government promoting;
- Development of common electronic portal for pan-European public services.

4. Public sector as an employer

- Establishing common indicators of efficiency and productivity in the public sector;
- broader using of teleworking and working at home in the Public Sector in order to encourage more people to participate in the labour market (especially women, people with disabilities);
- Knowledge sharing concerning methods for internal mobility and flexibility of employment in the Public Sector.

5. Public sector as an purchaser

- Popularization of implementing e-procurement processes – the exchange of best practices;
- Establishing common standards for ICT in electronic public procurement;
- Exploring the possibilities of further, pan-European unification of administrative procedures.

Appendix 2.7 :

Contribution from the United Kingdom– WT ‘Effective governance’ (7 April 2005)

CabinetOffice



Leadership & Development Strategy Directorate

Admiralty Arch
The Mall
London
SW1A 2WH

Telephone 020 7276 1796
Fax 020 7276 1652
E-mail Alison.mable@cabinet-office.x.gsi.gov.uk
Web www.eu-careers-gateway.gov.uk

7 April 2005

Mr Juhani Turunen
Under-Secretary of State
Ministry of Finance
Helsinki

Dear Juhani,

EPAN and the Lisbon Agenda: UK Response

Thank you for sending us the paper “Public Administration and the Lisbon Strategy: Drafting a Working Agenda for Effective Public Governance”. I attach a paper giving our views on these issues, which I hope will contribute to our further discussions on this topic.

I am copying this letter to other members of the Lisbon ad hoc group.

Yours sincerely

Alison Mable
Head of EU Staffing Branch

EPAN AND THE LISBON AGENDA: UK RESPONSE

1. We have read with interest the paper produced by Juhani Turunen, Seppo Maatta and Viktor Horvath. There is much in this paper which we found interesting and thought-provoking, but we do have a concern that it is difficult to connect such a high-level consideration of the issues to the work of the EPAN network. Given that we need to arrive at a methodology which can be mentioned within the Medium Term Programme and used by the working groups of EPAN, we feel that we need to ensure that our considerations and recommendations are as practical and concrete as possible, while being clearly linked to the remit of the network. We also need to bear in mind that EPAN is an informal group for the sharing of best practice. It has no legal base, does not make binding decisions and all participation is voluntary. For these reasons, we welcome the way you have raised the inclusion of case studies and benchmarking, but are unhappy with some of the wider issues suggested.

2. First of all, it may be helpful to remind ourselves of the original Lisbon aims and recent consideration of progress towards them at the Spring Council. The conclusions from the Lisbon European Council in 2000 set the goal that the Union should become “the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion”. The strategy to achieve this goal would involve:

- Preparing the transition to a knowledge-based economy and society by better policies for the information society and R&D, as well as by stepping up the process of structural reform for competitiveness and innovation and by completing the internal market;
- Modernising the European social model, investing in people and combating social exclusion;
- Sustaining the healthy economic outlook and favourable growth prospects by applying an appropriate macro-economic policy mix.

3. The Kok Report found that the EU had made insufficient progress towards these goals, and at this year’s Spring Council the Commission called for a streamlined approach putting jobs and growth first. The Council endorsed this approach, stressing among other areas the importance of reducing regulatory burdens, improving governance (but this is centred largely in the field of economics and growth) and sustainable development.

4. It is important to bear in mind the relatively narrow focus of the Lisbon aims, particularly following the Kok report. This is not to say that we should not be considering how we can encourage competitiveness and growth through our work; but it is essential to be realistic about the extent to which EPAN, with its relatively narrow focus on particular aspects of public administration, can make a contribution.

Quality of national policymaking

5. Our own view is that it is hard to see quite where EPAN sits with regard to this topic. Good policy-making is vital within the context of Lisbon as well as in governance generally. There are aspects of this work which are touched on by EPAN – the use of ICT in ensuring joined-up communications is relevant to the eGovernment group, the provision of training for policy-makers may be of interest to the HR Group, and good office communications and

efficient ways of working in the policy office may be for IPST. But we feel strongly that there is no role for EPAN in designing and implementing national Lisbon programmes (where these exist). Moreover, EPAN certainly has no role to play in considering political requirements for horizontal policy-making.

Strategic management and leadership

6. This is an area where we do feel that EPAN can add value, and may well be doing so already. The HR Working Group is already looking at strategic HR for organisational change, which in itself is a step towards efficiency and effectiveness. EPAN can help administrations to build their capacity for serving Ministers, dealing with change and becoming more effective, and discussion of leadership is always valuable. However, we would take issue with the proposal that the network could usefully consider the roles and division of labour between political leaders and civil servants: this is clearly an issue where Member States alone have competence and although it may arise in discussion of codes of conduct or ethics that must be no assumption that there is common ground.

Public-private dimensions in effective governance

7. The majority of the areas where there are public-private interfaces fall outside the sphere of EPAN, except for example in provision of information. It is not the role of public administrations to “govern markets and society”: this is for governments, in the political sense. Clearly the work of the Directors of Better Regulation has a role to play, and we see this as a key contributor to our Lisbon improvements, but most of the other areas you mention are linked only tenuously with the work of the network.

European Governance – the open method of co-ordination in delivering the Lisbon strategy

8. The areas of work which are key to the delivery of the Lisbon strategy are centred in Departments and Ministries dealing with trade, competition and public finances. This is where the key decision-making will be made, we have no remit here. In effect the EPAN groups already employ a variation on OMC, but it should be stressed that this is not designed to reach decisions or result in the adoption of measures: it is purely about sharing good practice so that Member States can learn from each other.

9. The above does, I realise, seem negative. It is not that we underestimate the value of the thought that has gone into the paper, but you did invite challenges! Can we therefore suggest a next step which could perhaps also be applied within the remit of the “Innovation” sub-group?

EPAN and the Lisbon Strategy: a practical way forward

10. Much of the work of the three working groups under EPAN is already helping towards Lisbon objectives. By becoming more effective in the field of eGovernment any given Member State will become more effective and its administration more accessible to its citizens. By improving its working methods, an administration can become more effective. And by more strategic HR policies, and better management of transactional HR to deal with organisational change needed to achieve efficiency, administrations provide a more cost-effective service to taxpayers. Moreover, the work of the Directors of Better Regulation has a direct impact on efficiency and effectiveness, and picks up directly on the recommendations

of the Spring Council. All the groups can work to increase the capacity of administrations to provide services required both by Ministers and by citizens.

11. We should seek to consolidate this by building on the work already under way but ensuring that new work is not added to the groups which does not contribute to efficient and effective government. We therefore suggest that a “checklist” principle be accepted by the Ministers for Public Administration in the context of the new Medium Term programme. The MTP itself will contain the outline of the checklist, but the individual working groups will be able to tailor this to meet their own structures.

12. We suggest something on the lines of the following wording should be added to the Medium Term Programme, preceded by a paragraph quoting the Memorandum of Understanding signed at Wassenaar:

In order to ensure that the work of the EPAN working groups has a positive effect in furthering the Lisbon objectives, each working group should examine every proposal for work in a critical light. Work should be added to the agenda of the Working Groups only if it can be seen to make a positive contribution in this field. In other words, work proposals will be accepted only if they include:

Discussion of methodology which will make the workforce more effective or efficient
Or

Practical work to improve the pool of talent available to public administrations, such as measures to increase mobility
Or

Steps to increase communications between government and the citizen, or between governments, or within government
Or

Steps to further effective ways of working and controls on quality within public administration
Or

Steps to reduce unnecessary bureaucracy or burdens on citizens and industry

Where Member States feel that work proposed does not serve in any respect to further the Lisbon aims, they may challenge the Presidency or proposer in each working group to justify the proposals to delegates. However, the Presidency will retain overall decision-making powers with regard to the content of working group meetings, subject to the broader guidelines within the MTP.

13. We would also suggest that, in the context of the meeting of the Ministers for Public Administration, and preceding meetings and considerations of the MTP by officials, the current proposals for the MTP are subject to the same scrutiny.

14. We put forward this suggestion in an attempt to make a constructive contribution. We recognise the need to take a practical and pragmatic step in order to reach a working methodology. Clearly this will be open to debate, but we would like to see this discussion brought back to practicalities and the true remit of the Network.

BMI/DI4/Späth/050412/ Contributing to EPAN-ad hoc Lisbon group

Dear colleagues,

Thank you very much for the stimulating papers on “Drafting a working agenda for effective public governance” (quoted: GOV) and “Innovation of the public sector. In the view of the Lisbon agenda, Tuesday 22-3 version” (INNO) as well as for the UK’s comment on GOV (UK); to these contributions the EC’s MTP- suggestions of Febr. 24 th may be added because they also address EPAN’s potential contribution to the Lisbon strategy (LIS).

These texts are a valuable input to the on-going discussion and each of them merit an in-depth analysis. This, however, is not the aim of the following remarks that will touch only on some crucial issues concerning the LIS-EPAN relation and will focus on GOV and UK. If these reflections appear to simplify or short-circuit rather complex problems, this is only in order to stress basic concerns and suggest additional options for integrating LIS elements into EPAN-programming.

1. Considering the potential contribution of EPAN to LIS, GOV and INNO propose “political”- or, at least, politically determined - initiatives such as designing national Lisbon Programmes, political requirements for effective horizontal policymaking (GOV, p.2) or qualitative indicators for administrative and institutional arrangements such as decentralisation agencies or budgeting systems (INNO, p. 5, nr.2). Although this kind of explicitly political thinking is refreshing in the framework of sometimes introverted administrative reasoning, the UK caveat against overstepping EPAN’s competence (UK, nr. 5, 6) seems justified.

1.1 Within this context, there are some elementary facts with regard to LIS that may seem trivial but are relevant for defining related EPAN-activities:

- LIS is (only) one of several cross-section EU–strategies; to define its specifics in general and in terms of administrative design and implementation appropriately, we would have, first of all, to compare it with similar cross-cutting EU-priorities
- LIS is defined along different priorities and within similar priorities with different contents (according to statements within EC, EP, EU-MS); even if we could agree to focus on common issues only, these issues will be calibrated and dealt with differently within national LIS-programmes
- LIS will be implemented within EU-MS with different administrative structures and “cultures”; therefore benchmarking, e.g. with regard to centralizing/ de-centralizing, outsourcing or privatization will mirror rather these peculiarities than provide specific LIS-best practice.

1.2 Therefore we should be cautious in linking EPAN-activities to EU- and EU-MS-politics without, however, simply retreating to our well-known but limited professional realm.

No easy task as the papers indicate. GOV and, in particular, INNO provide lots of interesting and challenging suggestions for EPAN-activities. But stripped off their questionable political ramifications they look rather like an extended MTP than the formula we are expected to deliver. EC starts with highlighting LIS but ends with a, albeit refined, menu of standard EPAN-dishes. The UK comments very aptly define appropriate limits of EPAN's competence, but offer a "filter" of framework questions which presumably will be too wide and multi-faceted as to produce a prolific LIS-outcome.

2. Thus It might be useful to consider additional options for linking LIS and EPAN: either to limit ourselves to "monitoring" LIS-implementation in terms of extended EPAN-activities or to focus on one main indicator or device for good practice.

2.1 The first option would imply to choose as frame of reference the national LIS-implementation programmes as basic elements of the EU-strategy.

EPAN working groups could monitor LIS-initiatives within the realm of their on-going and developing activities, such as e.g.:

Better Regulation with regard to state-of-the-art streamlining and reducing regulations but also in taking into account newly created regulatory frameworks and institutions on EU- and MS-level that may impede overall deregulation

IPSG with regard to listing existing LIS-relevant benchmarks (preferably within the common ground of economic growth and job creation) and linking them either with more general or more specific indicators or with regard to entrepreneurial activities of administrations such as procurement that may be conducive in supporting LIS;
E-Gov with regard to simplifying and speeding-up LIS-decision making and implementing as well as to integrating these activities into existing procedures and to monitoring

HRWG with regard to the communicating and decision-making potential of civil servants, to their competence and training-on-the-job for dealing with cross-cutting issues and to their mobility

Directors of Schools and Institutes for PA with regard to adapting training programmes to this specific implementation and monitoring framework

Summing up and complementing these activities, also the Quality conferences could feature the issue of LIS-related administrative infrastructure.

2.2. The second option would concentrate upon one core indicator for efficient governance, e.g. in the form of European Satisfaction Indices as suggested in INNO (p.4, nr.1)

2.2.1 Such an indicator could be the central focus around which EPAN-activities would have to be designed in order to take stock and analyse relevant experience with user indices for public services, explore concepts and procedures for expanding their application and develop appropriate benchmarks. This concentrated effort should include all working groups and, hopefully, contribute to a specific but consistent set of benchmarks

2.2.2 Another form of this option would be to concentrate upon one core device or method that is particularly relevant for LIS, e.g. e-government. Here we should address an issue, well-known within EPAN but not yet tackled: How to integrate professional tasks, working procedures, remuneration and promotion, training and mobility within the rather general or “technical” e-government debate? By featuring the importance of ICT and e-government, LIS provides an appropriate link for EPAN to pick up relevant suggestions, e.g. with regard to civil service structures (as suggested in EC. p.1).

In concluding these remarks, it should be underlined that we should try to balance the challenge of more actively participating in EU-politics with the limited competence of administrative experts and the given working potential of EPAN. This probably could be achieved, if we focus upon a few central issues that bear some relevance for LIS-implementing and encourage concerted EPAN-activities.

Commission response on the draft paper on Governance in the context of the Lisbon strategy [13 April 2005]

The draft on the governance issue outlines clearly the relevant aspects for effective public governance. It is a very good basis for further discussion and a most helpful contribution to structure the debate around this complex and highly important matter. We thank the authors for the effort they have put into this paper and the broad outline they give on the issue.

To recall the agreement of the Directors'-General special meeting on 31 January 2005, it is the task of the ad hoc group to steer the work of EPAN and to give input for the future work of the EPAN working groups. This should be done by identifying themes and methods which can be used to focus in a strategic and coherent way on the Lisbon strategy. By doing so, the work of other European Institutions should be taken into consideration in order to avoid duplication of work.

By giving their approval to the new Mid-Term-Programme, Directors-General and Ministers will then set the agenda for putting EPAN in the context of effective governance.

Starting from the paper's overall approach, we consider it most important to enable the working groups to work as practice orientated and operational as possible. Therefore we would like to share with you some reflections on the points we suggest to integrate in the Lisbon agenda of EPAN:

- The interaction between technology (ICT) and governance seems to be under-estimated (see: "quality of national policy-making"): technology is more than a tool; it has also become a driver for change in public governance. Evidence of that is in the impact of enhanced public participation on policy-makers and politicians. We see examples of this in the mobilising force of NGO's using the Internet, or from the USA, both national elections and state-level policy making. We would therefore suggest adding the role of technology to drive change in policy-making. Put as an action, it could be another point of the key topics under III 1:
 - Taylor-made assessment and exploiting the role of technology in driving change in policy making.
- With regard to the private-public dimension, we would suggest to speak about enhancing the capacity for choice and action of citizens. This refers to the so-called 'agency' debate in the public sector that is about the changing perception of the role of citizens/business from passive recipients of public services to the ones that are at the centre of the service delivery, and therefore should have much more capacity and responsibility to choose and act themselves. Therefore we propose to add under point III 3:
 - Enhancing the capacity for choice and action of citizens by offering new and administrative channels to interact with administrations.

Another important aspect of the public-private dimension we propose to cover is the relationship between service orientation on the one hand and reducing administrative burdens on the other reporting burdens, for citizens as well as for enterprises, could be reduced to a minimum by a strengthening of the co-ordination within the administration: This should cover both the internal preparation of information request before approaching third parties and the subsequent dissemination of the information received among the different parts of the administration. Hence, the working groups could look into it in a detailed and comparative way through exchanging good practice in the goods and services sector.

- • Transparency is an essential prerequisite for the integrity and credibility of the political institutions, on local, regional and national or international level. Transparency aims at promoting the long term success of sound, time-tested policies by acquiring general public support. Therefore, transparency should be an integral part of each institution's policy.

To integrate the issue in the reflections of the paper, it could be part of the general outline ("Rationale for raising the question") or get elaborated in a separate point besides Quality of national policy making, Strategic management and leadership, Public-private dimension and European Governance (OMC).

With regard to integrating the results of the ad hoc group into the new EPAN Mid-Term-Programme, we propose to incorporate in the latter a "checklist" which — once approved by the Ministers for Public Administration - should give clear guidance for the working groups on the priorities of their work. This approach could be complemented by identifying at the same time "negative priorities" to make sure that achieving the Lisbon goals is also the overall political objective for public administrations.



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

EPAN – Lisbon ad hoc group

Meeting : 20 April 2005

Venue : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
Avenue de la Liberté 63 - Luxembourg-Gare - Luxembourg

Draft CONCLUSIONS

The EPAN members that have been nominated to participate in the ad hoc Lisbon group had sent the following representatives :

Mr Raul MALMSTEIN (Estonia), Mr Juhani TURUNEN (Finland), Dr Manfred SPAETH (Germany), Mr Viktor HORVÁTH (Hungary), Mr Cees MAAS, Mr Peter VAN DER GAAST (Netherlands), Mr Krzysztof BANAS (Poland), Ms Alison MABLE (United Kingdom), Mr Hans-Georg GERSTENLAUER, Mr Peter HANDLEY (European Commission), Mr Seppo MÄÄTTÄ (European Institute of Public Administration), Ms Danielle BOSSAERT, Mr Ralph LETSCH, Mr Guy WAGENER (Luxembourg)

The meeting of the 20th of April aimed to agree on the structure and the content of the ‘report’ to be presented at the next DGs Troika meeting that will take place on the 9th of May 2005 in Luxembourg.

The ‘report’ will be based

- on the ‘working paper’ prepared by the Luxembourg Presidency, following the preparatory work done by the two working teams (WT “Effective governance” led by Finland, WT “Innovation” led by the Netherlands) and taking into account the written individual contributions of different members (Germany, Poland, United Kingdom, European Commission) of the ad hoc Lisbon group;
- on the proposals made by the Luxembourg Presidency during the presentation given as an introduction to the meeting.

The main decisions which have been taken during this meeting are as follows :

- The reports of the two working teams and the written individual contributions of different members will be included as annexes to the ‘report’ of the Lisbon ad hoc group.
- The possible comments on the first five chapters of the ‘working paper’ as well as any other suggestions concerning the report have to be sent by each member of the Lisbon ad hoc group by email to the Luxembourg Presidency at the latest by the end of the week 17.
- The chapter about “The role of the public administrations” will comprise two sub-chapters :
 - Governance
 - Roles.
 The content concerning the sub-chapter on “Governance” will be provided by Finland.
- The contents list of the ‘report’ will be the following
 1. The Lisbon Strategy
 2. The Mid Term Review of the Lisbon Strategy
 3. The EPAN decisions related to the Lisbon Strategy
 4. The EPAN Lisbon ad hoc group
 5. The role of the public administrations
 6. The role of the EPAN
 7. The Lisbon related activities for the EPAN
 8. The integrated plan of activities for the EPAN
- For the chapter concerning “The Lisbon related activities for the EPAN”
 - A succinct description will be provided for each activity.
 - Sub-chapter “Governance”
The content will be adapted based on the contribution to be provided by Finland.
 - Sub-chapter “Regulators” – “Administrative burdens”
The content will be adapted based on the contribution to be provided by the European Commission.
 - Sub-chapter “Investors”
The content will be adapted based on the contribution to be provided by the Netherlands.
 - Sub-chapter “Employers”
The ‘HR’ content will be adapted based on the contribution to be provided by the United Kingdom.

“The integrated plan of activities for the EPAN” chapter will comprise some recommendations concerning the EPAN activities for its constituent entities, the EPAN efficiency as an integrated network and the EPAN collaboration with International Institutions as well as a presentation of the impact on the MTP 2006-2007.

(end of document)