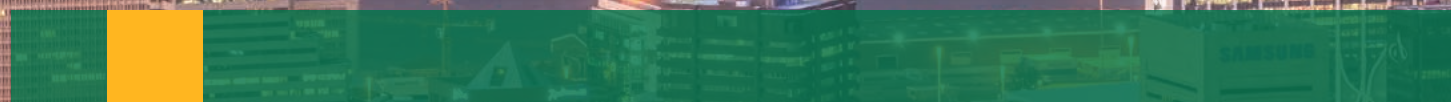


优先级1

提高公共支出对包容性增长的影响



WORLD BANK GROUP

南非政策方案



© 2024 国际重建与发展银行 / 世界银行 1818 H Street NW, 华盛顿特区, 哥伦比亚特区 20433 电话: 202-473-1000; 互联网: www.worldbank.org

一些权利保留。

此研究是世界银行工作人员及外部贡献者的成果。该工作中表达的研究成果、解释和结论并不必然反映世界银行、其执行董事会的观点,或代表其政府部门。世界银行不保证本工作中包括的数据的准确性。本工作中任何地图上所示的边界、颜色、名称及其他信息,并不代表世界银行集团对任何领土的法律地位的评判,也不代表对此类边界的支持或接受。

本文件内任何内容均不构成对世界银行特权与豁免权的限制或放弃,所有这些特权与豁免权均予以特别保留。

版权与许可

本作品可在Creative Commons Attribution 3.0 IGO许可(CC BY 3.0 IGO)下获取(<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo>)。根据Creative Commons Attribution许可,您有权自由复制、分发、传播和改编本作品,包括用于商业目的,但需遵守以下条件:

归因:— 请按以下格式引用此工作: Watkins, Joanna; Baduel, Benedicte; Morisset, Jacques; Baez, Javier. 2024.

南非政策包, 重点一: 提高公共支出对包容性增长的影响。 华盛顿特区: 世界银行。

翻译—— 如果您对本作品进行翻译,请添加以下免责声明并注明出处:本翻译非世界银行创作,不应被视为世界银行的官方翻译。世界银行不对本翻译中的任何内容或错误承担责任。

适应性—— 如果您对这部作品进行改编,请添加以下免责声明并与归属一同注明:这是由世界银行原创作品的改编。改编中表达的观点和意见是改编者或改编者们的独家责任,并不代表世界银行的观点。

第三方内容—— 世界银行并不必然拥有该作品中所包含的每个组成部分。因此,世界银行不保证作品中所包含的任何第三方拥有的个体组成部分或部分的使用不会侵犯第三方的权利。由此侵权行为产生的索赔风险完全由您承担。如果您希望重新使用作品的某个组成部分,您有责任确定是否需要为此使用获得许可,并从版权所有那里获得许可。组成部分的例子可以包括但不限于表格、图表或图像。

所有关于版权和许可证的查询应致信世界银行出版物,世界银行集团,美国华盛顿特区西北H街1818号,邮编20433;电子邮件: pubrights@worldbank.org。

优先级1

提高公共支出对包容性增长的影响





重新调整公共支出以满足国家紧迫需求，并提高服务提供的效率和促进增长。	1
	1
	5
	6
行动1：协调和整合社会项目，重点关注结果	7
行动2：与私营部门合作	7
行动3：改善公共投资管理	8
行动4：更聪明地投资于提高在劳动力市场中处于不利地位的人的就业能力的项目	9
	10
行动5：专业化公共部门以建立一个高地位的人才精英制	10
行动6：改进监控系统	11
行动7：加速公共服务数字化	12
行动8：激励地方政府的绩效	13
附件表A1：通过可行性、影响和时机“FIT”筛选器的措施排名	15
	17

图表

- 1 自2010年以来，财政乘数一直在下降。 2
- 自2009年以来，财政账户状况恶化。 2
- 3 预算分配以消费为代价优先，投资与全球标准相比，2019年 2 4 公共投资低于世界平均水平，且远低于快速增长的经济体水平，2019年 3
- 社会福利领域的性价比在相对于世界其他地区来说较低，2020年 3
- 过去二十年中，2000-2021年间，大多数治理指标都有所减弱。 4
- 七级地方政府负责最大份额的公共支出 4
- 8 政策优先级制定框架，以提升公共支出效率 5



南非呼吁对国家进行激进改革的呼声此起彼伏，难以忽视，以确保更好地利用公共资源。¹ 政府的提供基本社会服务和基础设施服务的能力在过去十年中一直在下降，而公共债务与GDP比率的三倍增长使资助这些服务的财政空间受限。南非在重新定义国家角色以应对这些挑战方面能走多远、走得有多快尚不明确。在这个过程中，该国可能会考虑回顾加拿大等类似的经验。² 欧洲，中亚。

几乎所有国家都将公共支出作为主要政策工具来影响经济和改善生活条件。虽然证明因果关系困难，但跨国分析表明，公共支出增长1个百分点可以将近提升经济增长1个百分点（即“财政乘数”），然而，这种提升的幅度会因初始条件和支出增长的性质而显著不同。⁴ 也存在大量经验证据表明，合理的支出政策可以减少经济和社会差异，促进公平，并减少贫困，同时保持增长目标。⁵

同时，政策制定者不能 afford to remain inactive.³ 为了指导他们使公共支出成为促进经济增长更有效的政策工具，本报告提出关注三个相互加强的重点：更明智、更高效地支出，以确保公共债务轨迹不会变得不可持续；利用私人资源增加重建基础设施所需的融资，并支持更好、更协调的与就业相关的项目以减少失业；通过进一步专业化公共管理、加强项目监控和评估以及加速数字化转型来提高公共部门的服务交付能力。

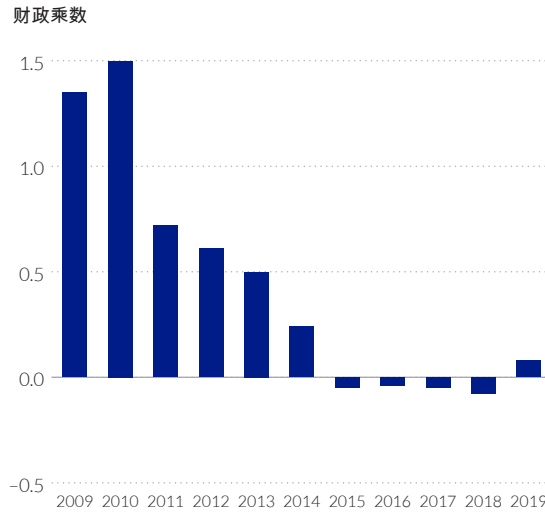
在南非，公共支出并未产生预期对长期经济增长和减贫的影响。南非储备银行的分析发现，在过去十年里，在其他变量控制的前提下，公共支出的增加与产出增长不再相关。⁶ 财政乘数甚至在2010年代后期转为负值（图1），贫困率（以每人每天6.85美元的中等收入国家贫困线计算）高达61.6%，远高于南非在其发展水平下所预期的水平。

这三个优先事项适用于所有政府层级，而不仅仅是中央政府。南非的财政体系将许多重要的支出责任下放至地方政府、自治机构和国有企业（SOEs）。除非它们的绩效也得到改善，否则中央政府的支出不太可能变得更加高效，或对包容性增长产生更强的影响。

三个互补因素有助于解释为什么公共支出并没有支持南非的经济增长和贫困减少。

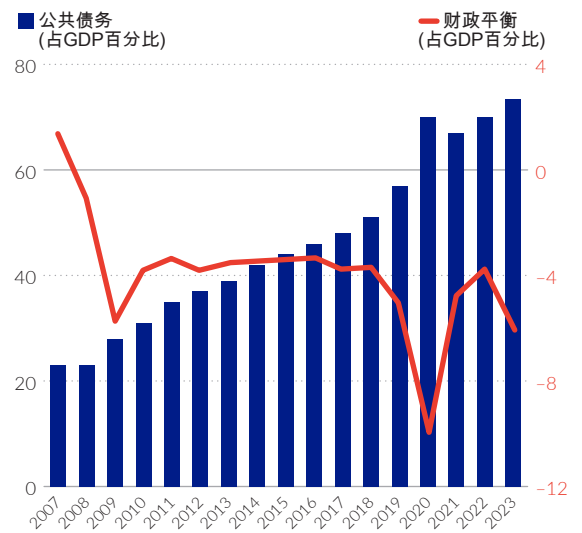
首先，由于高额当前支出和不断增长的高额债务服务支付，财政空间的逐渐缩小意味着可用于资本和社会支出项目的公共资源减少，而这些项目可能对包容性增长产生最大影响。公共债务从24%激增。

图 1



来源：T.J. Van Resburg, S. de Jager, 和 K. Makrelov, 2021, “全球金融危机后南非的财政乘数,”南非储备银行工作论文, 南非储备银行。

图 2

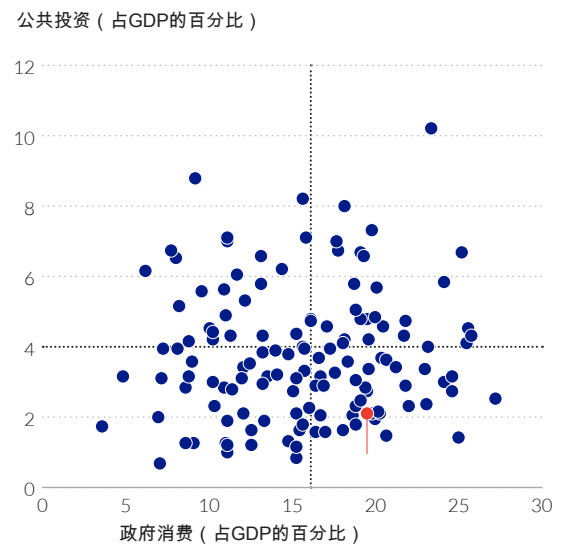


来源：国家财政部和世界银行。

2008年的GDP至2023年末接近75%（如图2所示），增加了债务危机的风险，并推高了利率。⁷ 这进一步对经济增长产生负面影响，因为它可能导致私人部门融资被挤占。⁸ 上升的公共债务也可能阻碍需求对增加的公共支出的反应，因为在消费者预期未来为了偿还不断上升的公共债务而将需要的税收增加时，他们会增加储蓄（里卡多-巴罗效应）。⁹ 承认这一风险后，政府在疫情之后限制了公共支出的增长，特别是在控制工资账单方面。然而，这同时也创造了新的挑战，因为受控的公共支出可能会对总需求产生负面影响，从而减少增长，这反过来又会使财政整顿变得更加困难。

其次，公共支出尚未完全与国家需求对齐。公共消费优于公共投资（见图3），导致基础设施危机（参见政策简报2），这正在扼杀经济增长。¹⁰ 南非在过去二十年里，每年投资的GDP比例比东亚快速增长的国家低3%-5%，并且比中国低六倍（见图4）。此外，只有11%的预算被分配给了经济领域。

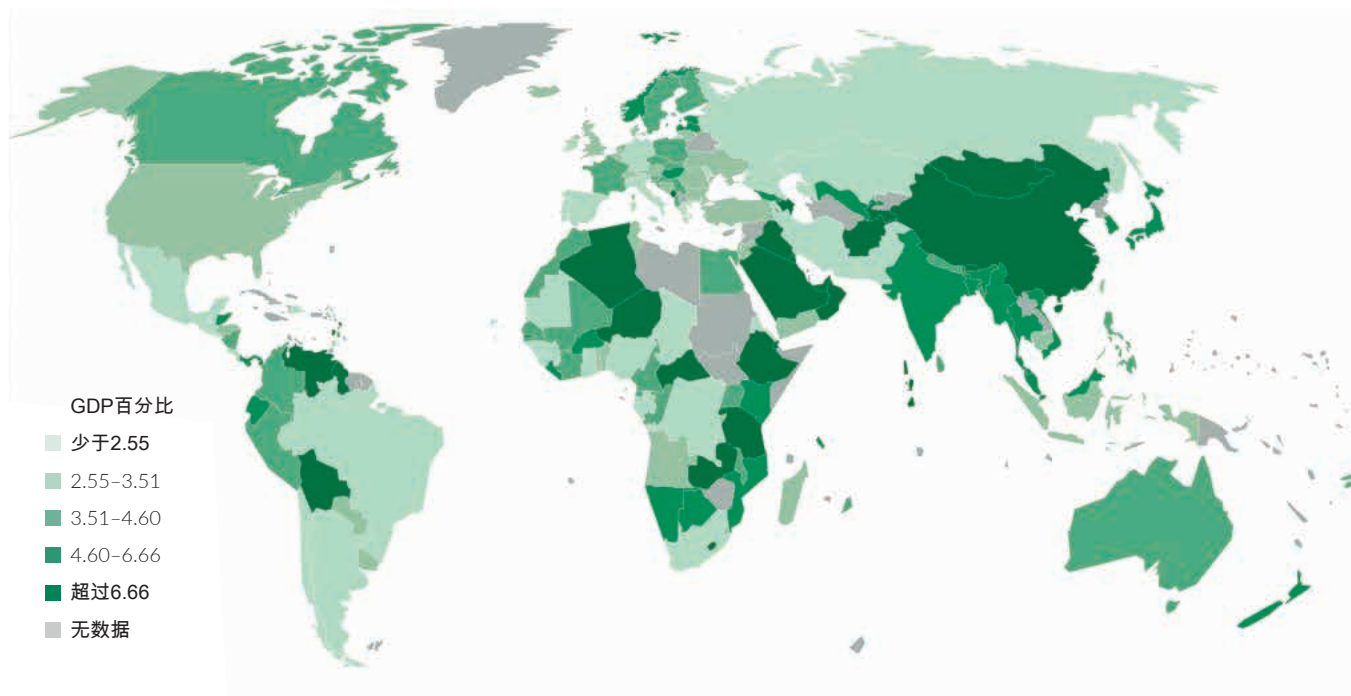
图 3



来源：国际货币基金组织（IMF）的投资与cap-意大利股票数据集和世界银行的世界发展指标。

2023/24财政年度的支出¹¹ 远低于马来西亚、新加坡和泰国分配的20%以上。公共支出不匹配

图4

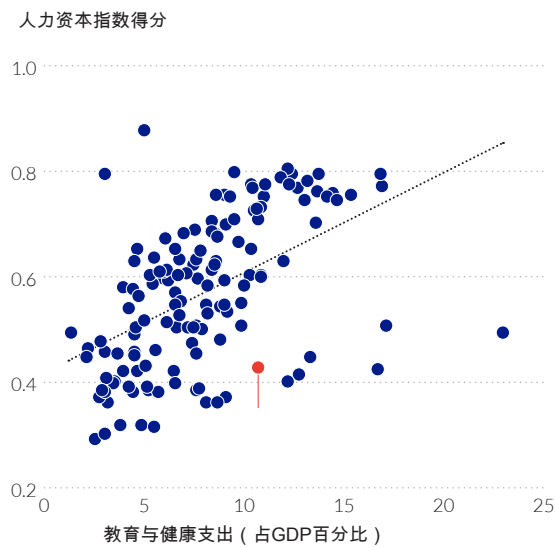


来源：国际货币基金组织政府财政统计。

随着国家需求的显现，这在下一节所讨论的行业中也是显而易见的。¹²

第三，公共部门在有效提供公共产品和服务的产能下降，降低了南非的财政乘数。即使政府已经为正确部门分配了充足资源，公共部门在技术、制度和人力资源方面的不足仍然限制了包容性增长的正向影响。这在社会支出低性价比（图5）中得到体现，尽管预算分配充足。这些弱点导致了公共资金被私营部门和关联个人所攫取，正如近期政府报告所强调的。¹³ 这种机构和问责机制恶化反映在南非过去二十年来全球治理指标（图6）的下降。¹⁴ 这种下降在政府效率、法规质量和腐败控制方面尤为明显。¹⁵

图5



来源：世界银行，世界发展指标数据库。

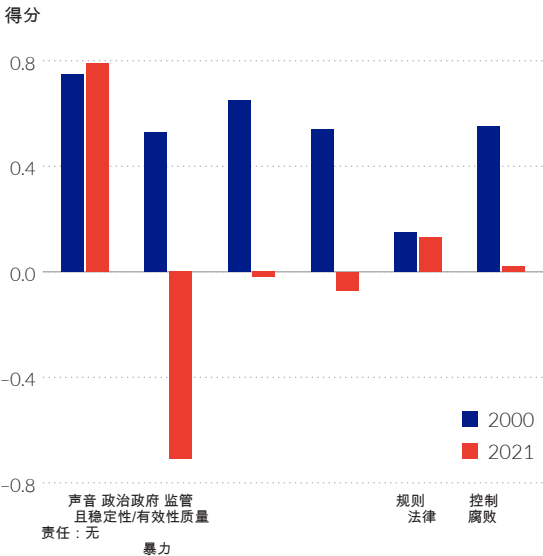
这种支出低效率现象存在于政府所有层级，包括地方政府和国有企业。地方政府是

负责78%的公共支出，包括提供大部分社会服务（省级）和大量基本基础设施（市级）。

(图7)。截至2021年，257个市镇中有165个被归类为功能失调，其中包括30个处于省级或国家级行政控制之下。¹⁶ 同样，负责基础设施服务的几家国有企业的管理不善有充分的记录。¹⁷ 这些企业未能发展和维护国家的基础设施网络，尤其是在能源（埃斯康）和运输（特兰斯奈特和PRASA）领域。这些失败对经济造成了直接损失，预计仅在2023年，GDP增长就将损失2%–3%。¹⁸ 他们还导致了连续的救助，这些救助耗尽了公共资源，并导致2009年至2023年间GDP下降了约6-7个百分点。

南非公共支出的低效率不成比例地伤害了人口中最贫困的部分。诚然，公共资源慷慨分配给社会保障（约占GDP的4%）已经减少了贫困和不平等。¹⁹ 但是，这种积极的贡献必须与公共资源使用不当产生的负面效应进行权衡。由于缺乏必要的维护和投资，公共基础设施和社会服务质量的下降对贫困人口造成了不成比例的惩罚。

图6

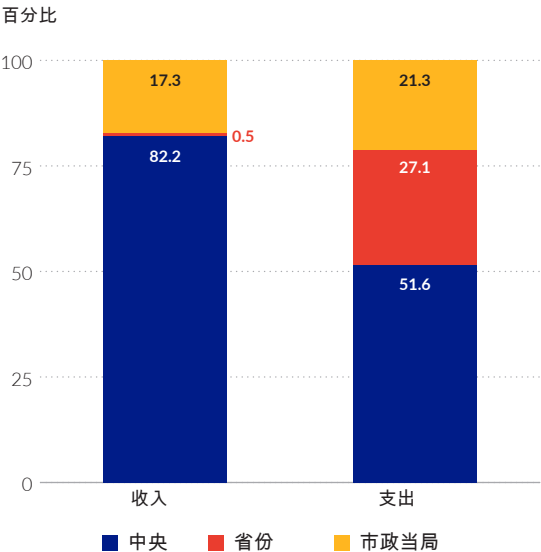


来源：世界银行，全球治理指标

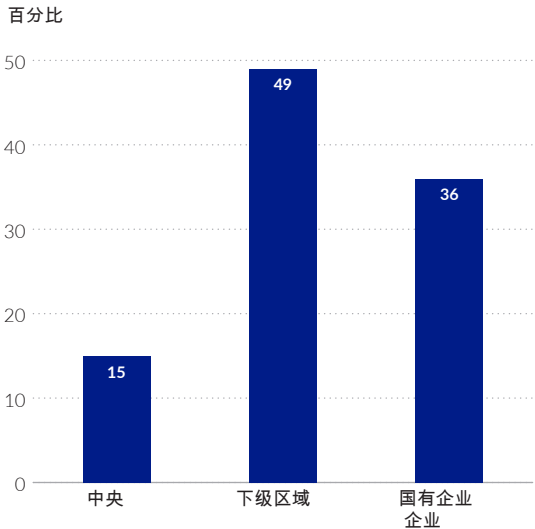
请提供需要翻译的英文文本，以便我进行翻译。目前您只提供了一个网页链接 – 治理指标/交互式数据访问)。

图 7 地方政府负责最大的公共支出份额

a. 公共支出被下放至省和市镇，而收入征集则不是，2022/23



b. 地方政府和州立企业负责85%的公共投资，2023/24



来源：作者根据国家财政部数据计算得出。

金融资源转向私营服务（如离网能源解决方案或私立学校和医院）。此外，公共支出对经济增长的负面影响限制了新企业的出现，尤其是微型和小型企业，从而减少了非熟练和中等技能劳动力的需求。

南非政策制定者已推出多项举措以提高公共支出的效率。自2019年以来，由总统府和国家财政部联合发起的“Vulindlela行动”，该行动以全球服务交付单位为模板，力推电力、数字通讯、水、交通和移民等关键政策改革。²⁰ 类似制度性调整导致2020年成立了总统气候委员会、2020年推出了总统青年就业干预计划、2022年成立了国家能源危机委员会，以及在2023年创造了电力部长职位，以及其他措施。然而，国际证据显示，此类平行单位和结构常常在公共行政内部面临阻力，这些安排可能会让公共行政部门感到受到威胁。²¹

当局可以采取更全面的方法来解决公共支出低效背后的因素。提出一个包含三个优先级的总体分析框架来指导干预措施（图8）。这三个优先级回应以下三个问题：政府如何创造财政空间以确保

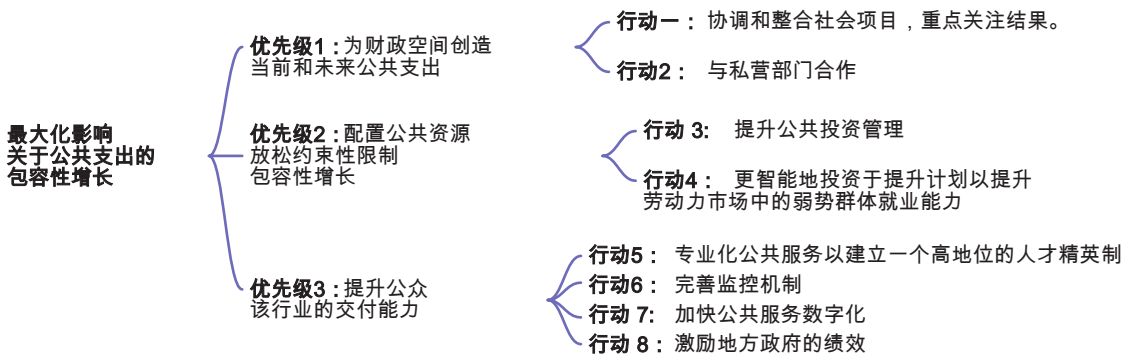
公共资源是否可以满足当前和未来的需求？应如何分配公共资源以满足国家最重要的需求并产生最高的增长回报以及减少贫困和不平等？如何加强公共部门的交付能力？

一项包括八项行动的菜单被提出，以支持三个优先事项。其中一些行动基于政府已经启动的初步措施（例如，为地方政府和国有企业提供激励以更好地支出，以及公共服务数字化），而其他行动，通常受到其他国家成功的启发，更具颠覆性。所有拟议的行动都将短期优先，以创造进一步改革的动力。这些行动与政策简报2和4中的部分建议相辅相成，这些建议呼吁在经济发展中减少政府的公共足迹，并对外开放基础设施市场给私营运营商，同时强化国家的监管作用。

为了点燃公共支出转型的火焰，政策制定者可以最初专注于八项建议中的六个改革子集。这些改革被认为是政治上和技术上最可行、最有影响力和最及时的，因为它们不需要对法律框架进行重大改变（见附件中的表A1）。尽管最理想的行动最好符合所有三个标准，但很可能会出现权衡取舍：

1. **协调和巩固积极的劳动力市场项目。** 例如，在国家层面，大约有20个政府部门提供了超过一百项活跃的劳动力市场项目。

图8



2. 将新冠社会救济困境补助金与积极劳动力市场计划相联系 为了提高就业能力并长期支持就业创造和劳动生产率。

3. 使公共行政首长负责确保招聘和管理所有高级管理人员的透明和稳健流程。

4. 介绍统一的全国性身份证标准 至
准备一个将提高身份认证的数字ID。
社会和金融服务及数据的访问权被剥夺。

5. 激励政府各级采购实体采用电子采购系统 (eTenders)。 通过引入财务和非财务奖励。

6. 将电力行业试行的基于合同的方针扩大到其他部门 (如水、废物、教育、卫生) 以及政府其他层级 为了激励他们提高他们整体财务表现。

建议的行动特别关注社会支出，基于三个相互关联的原因。首先，因为社会支出占据了南非公共预算的一半左右，如果不提升社会支出的质量，将难以实现大幅度的效率提升。其次，尽管教育和国健支出的预算分配在国际标准上是较高的，但它们未能产生相应的人力资本影响 (见图5)。第三，大部分针对社会部门的建议也适用于其他部门，包括基础设施部门，这也是一个主要挑战 (参见政策简报2)。

创建财政空间是财政部长在2024年2月预算讲话中提出的 medium-term fiscal framework 的核心。两个主要杠杆是工资支出，占GDP的12%，比经济合作与发展组织 (OECD) 国家的平均水平高出5个百分点，以及预期的债务偿还支出增加。²² 为了控制工资增长，国家财政部获得了更大的权力和自由裁量权，可以通过近期一项对劳动联盟不利的司法裁决所创造的法律空间与工会进行谈判。

工会。雇佣新员工需要国家财政部和公共服务与行政部门的授权，至少在2024/25财年是这样。为了减缓债务服务成本的上升，计划通过控制财政赤字、寻求更优惠的融资条件以及改善债务管理来减少借款。由于许多支出中固有的刚性，这些行动需要时间才能产生明显的影响。此外，在提高公共服务交付的同时控制工资账单必然涉及权衡。进一步的工资账单改革可能会侵蚀教育、卫生、司法和安全等核心劳动密集型活动中的服务交付。²³ 因此，工资账单的整合可能需要适应更高级的前线服务交付需求，并伴随着招聘改革，这是本笔记的重点。

政府必须做出更多努力以创造财政空间，因为资本支出和社会支出压力不断加大。正如政策简报2所指出的，南非的基础设施需求巨大，不仅是为了纠正目前的不足，也是为了适应气候变化。预计社会支出也将增加，尤其是在教育领域，增加支出是为了适应不断增长的学生人数和提高教育质量。例如，在基础教育方面，挑战在于建造大约20,000个新的教室，并增加约25,000名教师，以应对预计到2030年将有额外1,200万学习者进入教育体系。如果没有创造更多财政空间，政府无法承担教育体系需求的开支。类似的挑战也适用于卫生和社会保护领域。

在短期内，政府可以从支出方面考虑两种类型的行动以增加财政储蓄。首先，它可以削减或合并冗余或非绩效项目，这些项目提高了行政成本并阻碍了规模经济。其次，它可以与私营部门建立合作伙伴关系以提供公共服务，正如在一些基础设施领域 (如电信和电力) 所进行的那样，并且在一些省份的社会领域 (包括教育和健康) 也开始进行。

行动1：协调和整合社会项目，重点关注结果

南非的几项政府支持项目缺乏有效协调，且未能有效追踪成果。例如，在国家层面，有20个政府部门提供了100多项活跃的劳动力市场项目，但缺乏统一的战略或系统来监控进展或评估与就业相关的成果。另一个例子是早期儿童发展项目，这些项目需要政府各级多个部门的参与。协调能力普遍被认为较弱，限制了其有效性。在过去二十年里，还实施了众多早期阅读项目，其中一些已经过评估。但这些干预措施并未实现规模效应，也没有纳入教育体系的常规实践中。在某些地区似乎存在多个未协调且缺乏足够实证数据支持继续实施或扩大规模的项目。即使有成果数据可用，也没有经过深思熟虑且明确阐述的扩大和维持项目的计划，尤其是在财务方面。

当合理结构化时，与私营部门的合作关系可以改善服务提供质量，增加可及性，并缓解一些财政压力。除了贡献财务资源外，私营提供商还可以在提供服务方面带来新的专业技能和能力。一些国家采用替代服务提供机制来改善项目和服务的质量。受到对公共利益、服务质量、客户导向和人力资源管理的关注，加拿大已鼓励公共部门管理者探索在公共部门之外提供服务的创新方式，例如公私合作伙伴关系、外包和服务外包。所有提案都必须通过公共利益测试，该测试涵盖了可负担性、外部伙伴关系、司法权等关键维度。

对齐，以及政府在其角色。对于国家作为少数股东的商业实体，私有化也可能带来财务收益，但这样的项目可能需要时间才能在政治上得到接受。

与私营部门的合作，如果合同定义清晰且私营供应商承诺高水平的责任，可以实现成本降低和质量提升。公共-私营合作协议可以针对最需要支持的部门，以换取私营供应商的自主性增强，并在合同中设定退出条款，以防供应商无法达到绩效目标。正如政策简报2中讨论的那样，公共-私营合作伙伴关系正在几个基础设施领域得到发展，并可能扩展到社会领域。南非的教育私营供应非常有限：2021年，只有6%的小学生就读于私立学校，而巴西为18%，印度为45%。与私营部门合作也符合政府扩大技术和职业教育（TVET）项目的目标，通过工作场所和技术为基础的学习，可以改善质量和覆盖范围。

迅速采取的措施可能包括：

- **扩大教育领域的私人提供规模。** 从 Western Cape 和 Gauteng 省的经验中学习。Western Cape 省在尝试协作学校模式方面取得了成功，该模式中，一所公立学校与一所经验丰富的非营利性学校支持机构合作，通过培训、额外资源、绩效监控和定期反馈，为教师和校长提供密集的支持。²⁴ 西方开普省教育部监督非营利组织的绩效，作为公立学校系统的一部分对其负责。在高等教育（职业教育和培训以及大学）中，公私合作伙伴关系较少见，但哈萨克斯坦、马来西亚和摩洛哥的一些最好的培训机构是以公私合作伙伴关系组织的。²⁵

- **扩大中小企业中失业青年在工作场所的学习机会。** 当前以工作场所为基础的系统

学习存在几个缺点。很少的培训是针对寻求这种经验而没有工作经验的人，而且许多官僚障碍阻止了小型公司参与（大约80%的企业没有参与）。像青年就业服务一揽子计划和在南非选定公立职业培训教育机构的专项中心方法等举措，展示了将失业青年安置在南非小型和中型企业中的可行性。教训是要简化小型和中型企业的学员注册流程，并且需要高效的监控和资金系统，以使小型和中型企业能够参与。

最优的解决方案来改善公共投资管理就是将从当前支出转移到资本支出，因为南非在这一领域显然是一个例外（见图3）。然而，这种资源转移在短期内可能难以实现。正如之前所指出的，在经常支出（如工资账单）上节省的资金应当用于缩小幅度赤字。此外，许多经常支出的固定性，尤其是工资账单，使得在短期内转移公共资金变得困难。

• **发展基于技术的学习** 为了提高毕业后教育和培训系统的相关性和成本效益，并改善偏远农村地区学习者的入学机会。在南非，教育技术的应用几乎未被探索，特别是在技术职业教育机构中。技术能够使物理基础设施得到更有效率的利用，同时也能提供模拟的实践经验。例如，瑞士联邦职业教育和培训学院园艺课程使用虚拟现实眼镜，使学生能够创造和实施景观设计，以及在他们的虚拟景观中模拟季节效应。此类模拟技术也有助于弥合课堂中的理论学习与专业环境中所需技能之间的差距。

次优的解决方案是提高资本支出的效率。如果政府不能增加支出，它就必须更好地支出。这可以通过减少抑制资本项目协调、选择、实施和监督的机构及流程碎片化，以及通过简化国家政府的流程来实现，这些政府占公共投资的四分之三。

当局可以考虑在短期内采取两项措施：

• **设立一个中央门户，用于审批超过一定阈值的优先资本项目**（例如，超过50亿兰特，或2.5亿美元。）政府认识到公共投资领域机构复杂性的问题。²⁶ 在一个高度分散和委托的环境中，超过700个公共机构为战略项目运行多个并行系统。这个系统伴随着巨大的成本，产生了混淆，增加了复杂性，并需要多个实体进行管理。为了创建一个更流畅和透明的框架，以识别和优先考虑战略基础设施项目，南非可以效仿韩国、新西兰和英国等国家的做法，这些国家已经建立了一个中央项目管理信息（PIM）单位，负责监督战略公共部门项目。²⁷ 将一些现有的单位/实体汇集在一起将鼓励更加强大的PIM投资组合方法，特别是针对大型、战略性的基础设施项目，并且通过将专业知识集中在同一个地方，有助于建立一个卓越中心。项目超过一定阈值

两个主要挑战面临南非——基础设施不足和高失业率——需要更高效地配置公共资源。应对基础设施危机需要增加资本和维护支出。为了减少失业率，需要将资源分配给提高南非工人就业能力的项目。当局可以考虑以下两个行动，更好地将公共支出与这两大挑战相结合。

将经历严格的门槛审查（例如在《中期预算政策声明》中宣布的审查），并得到一个机构的支持或通过现有单位的重组。当局仍需解决的一个关键问题是，如何将这个集中的门槛机制嵌入高级决策过程中。各国已采用不同的解决方案。

- **降低与向次国家政府提供有条件拨款相关的行政负担。** 截至2023年，各省和城市必须应对超过42种不同的补助金（其中24种针对省，18种针对市）。许多补助金具有重叠的用途，其中一些金额相对较小（12种补助金每年向所有地方政府提供的资金少于2500万美元）。报告要求通常在不同项目间也有所不同，从而增加了行政负担。补助金数量繁多会增加交易成本；限制地方政府的吸纳能力，尤其是在小型和贫困地区；增加滥用的可能性；并减缓执行速度。为了减轻地方政府的行政负担，中央当局可以减少补助金的数量（例如，仅教育领域，省级就收到了六项补助金）并协调报告要求。补助金还可以包括强化计划中PIM改革条件（例如，通过由集中化制度安排支持的强制性门槛审查）。

行动4：更加智能地投资于提高在劳动力市场中处于不利地位人士就业能力的项目。

南非是社会保障和积极劳动力市场计划中支出最高的国家之一。该国在仅非贡献型社会保障援助方面的支出约占GDP的4%，而全球平均水平约为1.5%。这一支出水平自种族隔离制度结束以来一直是国家和公民之间的社会契约的一部分，并被深深扎根的贫困、不平等和失业的高水平所证明。²⁸ 虽然有一些成功，但大多数结果都令人失望。

过去10年。劳动力的就业能力，尤其是，仍然极低。

社会和劳动力市场项目的低效率部分源于其碎片化，这增加了整合的难度，正如上述建议所提到的。基于关于这一主题的大量文献，包括南非政府的部分著作，以下三项额外措施可以考虑，以增强这些项目对工人就业能力（尤其是青年）的影响：

- **将新冠肺炎社会救济困难补助金与活跃的劳动力市场计划相连接。** 在新冠社会救济救济金计划下，南非为约800万名能够工作的成年人提供无条件收入支持（每人350兰特）。该计划于2020年推出，旨在减轻新冠疫情的影响，并延长至2025年。像许多其他中等收入国家一样，南非可以将部分救济金与受益人参与职业咨询服务挂钩。巴拿马通过提高申请人的求职要求，逐步减少其新冠疫情应对计划。在丹麦和芬兰，就业服务和社会保障通常位于同一职业中心，并协调支持需要收入和就业援助的客户。南非可以通过为求职者提供咨询服务，并将社会发展和就业服务系统的数据库联系起来，改革就业服务体系。

- **利用全面性方法来提高积极劳动力市场项目的有效性。**

南非的活跃劳动力市场项目可以借鉴几个中高收入国家的项目方向。例如，波斯尼亚和黑塞哥维那以及英国为面临就业多重障碍的求职者和脆弱家庭提供综合的一揽子服务，这基于对他们需求的初步全面评估。南非在为脆弱青年提供的支持基本包试点项目中尝试了这种方法，并辅以持续的严格评估。另一种全面的方法，尽管目前尚未完成，

一个小规模模型，即Jovenes模式，在多个拉丁美洲国家应用，该模式结合了技术及职场行为培训（三个月）、学徒期（三个月）、生活指导（六个月）、职业指导、交通券（以及女性的育儿津贴），以及通过公共资金资助的非政府组织与私营部门合作进行就业安置。²⁹

• 开发微型企业家项目，哪一个

在南非，此类项目大多不存在。这些项目在80多个低收入和中等收入国家成功运营，通过提供与就业相关的支持，补充政府的社会援助计划，帮助受益者利用资源进行生产性活动，并实现自给自足。哥伦比亚的“家庭负责人”项目和肯尼亚的“奋斗基金”针对贫困家庭的成年人和青年，在一段特定时期（18-24个月）内，为他们提供一系列服务（培训与辅导、储蓄计划、商业准备、投资补助等），以启动或扩大可行的微型企业。影响评估表明，这些项目对就业和收入结果具有可持续的影响，尤其是对青年和妇女。

南非的国家能力严重恶化。导致这种恶化的原因是多方面的，从多个战略部门、地方各级政府和国有企业工作人员技术能力的下降，到通过错误的人力资源政策和腐败故意滥用公共资源。腐败对南非的公共机构产生了腐蚀性的影响，特别是在问责机构和SOE的管理与监督方面，如国家接管调查委员会所记录的。在2023年的腐败感知指数中，南非的得分低于全球平均水平，得分为41分（其中0分表示高度腐败，100分表示非常清廉），反映了反腐败斗争感知的停滞。解决这些挑战需要一个全面的议程，但这需要时间来制定和实施。

鉴于南非存在多种观点（以及既得利益）而实施。

然而，有几种机会可以加速国家能力建设议程。以下提出的四项行动能够在短期内产生效果，同时为更全面未来的改革奠定基础。为了产生实质性成果，这些行动需要在政府三个层面（中央、省级和地方）以及自治机构和国有企业中实施。

行动5：专业化构建高地位的精英制打下基础

建立一个专业、高地位的官僚体系是一个渴望达到高收入地位国家的重要步骤。针对公共服务和行政部门以及公共部门涉嫌国家掠夺、腐败和欺诈调查委员会报告（Zondo委员会）中呈现的令人不安的证据，政府在2022年采用了《公共部门专业化框架》。³⁰ 近期努力集中在立法改革，以协调各级政府的就业标准、明确政治/行政接口以及将公共服务委员会的监督范围扩展至省和市政府。

。 ³¹

尽管认识到建立一个新的专业官僚机构需要时间，当局可以考虑采取以下几项措施来加速这一进程：

• 使公共行政主管负责确保招聘和管理所有高层管理人员的过程透明且稳健。 哪一个可能减少对高级公务员招聘和管理实践的政府干预。公共行政主管这一角色将在高级公务员（总监）和公共行政主管之间划出一条新的行政和运营问责线，公共行政主管将在总监的任命程序和纪律管理中发挥关键作用，取代目前的总统部长级批准做法。

• 扩大公共服务委员会的作用，该委员会是一个由建立的独立机构。

宪法，在审查政府三个层级及国有企业关键公共职务任命的过程中。作为一个起点，独立的技术专家可以整合多个高级任命的选拔小组，包括部门负责人、市政管理人员和国有企业董事会成员。许多经合组织国家已经集中招聘高级公务员。例如，在澳大利亚，公共服务专员是高级执行官招聘过程的全面参与者，来自澳大利亚公共服务行业的专家系统地纳入招聘小组。

- 加强反腐败努力和公共诚信管理，通过减少机构间和政府层级中财务披露框架的碎片化和差距。这包括消除高风险官员覆盖范围中的差距，扩展披露表格以解决不正当的财富，加强执法和制裁机制，以及建立自动化验证流程和公开访问披露的基础。还需要对披露、验证和制裁的分散化制度框架进行彻底审查，以引入一个统一、集中化的电子披露方法，解决监管方面的差距以及法规应用和制裁发放的不一致性。

经验表明，适当的监督机制可以显著提高公共部门绩效。为了有效，监督机制必须灵活透明，结果必须公之于众，并包括加强良好结果和惩罚不良结果的方法。南非公共行政中的监督机制需要关键性的改进。

与本文关注的社会领域相一致，教育体系可以说明实施良好监控机制的重要性。缺乏对学生学习表现的定期全国性评估，阻碍了为需要进一步支持的学生和教师优化资源配置。在高等教育层面，财政

针对学生注册数量的分配到机构，这强化了国家对可及性的承诺，但却是机构表现的一个较差预测因素。由于缺乏明确、可衡量和共享的目标定义，以及缺乏严格的监控和评估系统，因此抑制了创新干预措施的发展。³²

预计的财政整顿进程加剧了改善教育和培训系统监控机制紧迫性的需求。持续的预算削减，结合着停滞的毕业率以及日益增长的对高教育水平工人的国家需求，确保有限公共教育资源在教育中的高效利用变得越来越重要。

以下三项措施旨在提高教育和培训项目的监控，但即时报告原则、敏捷性和事后纠正原则也适用于其他行业：

- 建立定期的国家学习评估和基于学校的功能评估在基础教育中。南非2015年停止了针对3、6和9年级的年度国家评估。目前，西开普省是唯一仍进行年度评估的省份。重新启动年度学习评估对于跟踪系统的学习表现至关重要。通过及时干预和有效规划来提高学习效果，需要准确且及时的学习成果数据，不仅在每个年级结束时需要，而且在学生跨年级学习过程中也是如此。³³ 因此，国家学习评估需要辅之以一个持续评估学生学习并提供补救措施建议的系统，以确保所有学生都能跟上进度。目前仅用作促进学生从一年级升到二年级的工具的学校评估，可以被转换以发挥这种持续的评估作用。

- 向基于绩效的资助模式迈进，并实施高等教育跟踪调查。随着高等教育预算的减少，多个国家的政府正在采用基于绩效的资助机制来使他们的目标与……

那些高等教育机构，并确保有限的公共资金得到更高效的使用。高等教育机构必须确保学生完成培训，并具备在动态经济中成功的技能。随着越来越多的私人供应商进入教育和培训市场，建立基于绩效的资金体系尤为重要。大多数欧洲国家和美国的州已经为高等教育使用了数十年的基于绩效的资金。南非可以从中学习。至少，南非可以在所有大学和技术职业教育与培训（TVET）学院实施追踪调查，以跟踪学生的完成情况和就业结果。应利用数字系统来实现这一目的。

尽管南非政府已经开始其数字化转型，但数字化进程并没有像在最先进的国家那样迅速。2022年，南非在世界银行的政府科技成熟度指数和联合国的在线服务指数上均落后于全球领导者（爱沙尼亚、芬兰和韩国）以及区域领导者（卢旺达）。³⁵ 它的缓慢数字化进程进一步体现在在线服务的数量有限：目前仅有120项公共服务在线提供，而目标是255项。尽管电子政府服务门户（www.eservices.gov.za）每月被30万名用户访问——这是一个合理的数字——但满意度较低。

- *关注那些能展现出成果并能扩大规模的计划。* 南非尝试了多种干预措施以提高公共部门的服务能力。然而，仍缺乏必要的协作领导力来识别需要解决的优先问题，并从国内以及其他国家的项目中汲取经验教训。已经进行了许多次活动来记录活跃的劳动力市场计划、早期儿童发展计划、育儿计划和早期阅读计划中的众多干预措施。下一步是任命一个领导团队来评估哪些项目显示出最大的潜力，并规划如何将最稳健的干预措施整合到相关项目的日常运作中。

数字议程的缓慢实施反映了预算挑战、技术问题和治理问题。在2016/17年至2020/21年间，信息与通信技术的预算分配在实际情况中下降了5%，其中分配给发展和数字化政府服务和功能的份额减少。³⁶ 公共数字服务经常因技术问题而中断，包括电力中断，以及公务员技术知识和技能不足。负责公共部门数字化的国家信息技术机构面临治理和运营挑战。³⁷

加速在四个领域应用数字解决方案可以提高透明度、加快交易速度并改善政府间协调。这些解决方案将基于南非的几个试点项目和其他国家的成功经验：

世界各国政府正在利用新技术来改善公共服务。决策过程的数字化降低了公共行政以及个人和企业的交易成本。共享的数字平台创造了规模经济，并利用即时数据和协作数据改善政策决策。数字解决方案还减少了人为干预流程，缩小了腐败的机会，并通过更透明的报告机制提高了问责制。³⁴

- *开发实时仪表板以跟踪各级政府中的大型基础设施项目。* 对水、交通、能源和电信方面的投资进行实时快照，将是朝着改善政府内部及外部决策协作迈出的重要一步。南非为世界杯进行的主要基础设施投资以及新西兰基础设施委员会的经验表明，简单直接的报告可以降低障碍。相关信息均可向公众进行简单易懂的披露。

便于纳税人了解和增加其资金使用情况的透明度和问责制度的格式。

行动8：激励地方政府的绩效

- **引入统一的国家级身份标准，以准备推出数字身份以访问社会和金融服务。** 《2022年国民身份及登记法案（草案）》旨在引入统一的全国身份标准，这将有助于开发用于医疗保健、社会保护、金融服务等领域的大规模数字身份系统。该草案法案于2023年初进行了公开咨询，目前法案正待提交至议会审议。

- **激励采用电子采购系统 - eTenders** 用于各级政府采购实体。 一个符合互操作性和数据共享标准的电子采购系统对于提高各级政府公共支出的透明度和效率至关重要。所有招标机会和合同授予应公布在eTenders系统中。孟加拉国和卢旺达使用激励措施，迅速推广了它们的电子采购系统。激励措施包括完成电子采购目标的团队奖金、向单位提供新的信息技术设备以及颁发给最佳成就者的奖项。

- **介绍数字工具和共享数据平台在战略领域，包括机器学习和人工智能。** 例如，部署一个完全互操作的国家卫生信息系统，为所有患者提供数字化健康记录访问权限，并将医疗提供者和患者连接起来，可以显著提高服务质量。同样，一个对承运人和运输商开放、具有标准化数据格式的物流平台，将是减少物流信息不对称的关键工具，并且可以共享有关道路和港口状况以及排队情况的实时数据，例如中国和印度所做的那样。随着物流平台的发展，它可以为支付多种费用和关税以及通过统一门户提交请求的监管文件提供电子解决方案，而不是通过不同的机构和地方政府分别提交。

南非的准联邦财政体系将关键基础设施和社会支出责任下放至地方各级政府，符合公共财政的次级原则。³⁸ 然而，有限的技术能力，尤其是在贫困和孤立的省份和市镇，以及不断上升的治理挑战，导致了地方服务的恶化。许多地方政府遭受了干部任命的政治化、既得利益对决策的侵蚀以及跨部门执行过程的组织不善。³⁹ 缺乏透明、即时、独立的监控体系也降低了地方经理和政策制定者的问责制，如前所述。

与有限的技术能力和薄弱的治理相结合，由于支出与收入之间责任的不平衡分散化，地方各级政府很少有提高绩效的激励。地方各级政府几乎负责全国公共支出的80%，但它们只收集不到全国公共收入的20%。省和大多数市政府高度依赖每年约300亿美元的中央政府转移支付来资助其活动。⁴⁰ 这种依赖性降低了地方政府的问责制，放宽了财政纪律，因为他们的开支是由国家而不是地方纳税人资助的。国际货币基金组织估计，这种支出收入不平衡将使财政赤字增加 GDP 的 1% 或 2%。⁴¹

平衡地方政府支出和收入责任可以提升其责任感和财政绩效。南非可以效仿实现这种平衡的几个实行分散式财政体制的国家模式，包括加拿大、冰岛、瑞典和瑞士。但这一切都需要时间，因为修改宪法需要政治共识。

一个更直接的解决方案是向地方转移支付引入绩效元素。由于即使地方当局表现不佳，它们也将获得国家宝藏中获得转移支付，因此它们很少有机会提高表现。

政府为解决这一问题实施了多个举措，例如在其他中等收入国家采取的措施，包括巴西。

政府可以扩大这些最近推出的措施，并通过额外的基于绩效的指标来补充它们。这些措施不会立即扭转地方政府的低服务交付绩效，这需要地方层面的更深入改革以及财政分权的制度设计。然而，它们将在短期内加强地方当局的绩效激励，并为未来的改革铺平道路。

- 将基于绩效的要素纳入未标记转移（总转移的80%）的公平公式中，目前仅基于此在各个次国家级政府的需要和容量上做出调整。在技术上，这一调整相对容易，但在政治上则更为困难，因为表现不佳的地方政府可能会反对这种调整，同时还需要一个高效透明的监督和评估机制。一些国家已经能够通过对增量转移支付而不是总额（减少表现不佳者的损失）以及关注简单的成果指标来增加转移支付中的绩效要素。为了说明这一点，想象一下，对某一次国家级政府的无条件转移支付的价值从2023/24年的5850亿增长到2024/25年的6000亿。仅对增量增加的部分应用基于绩效的衡量标准，这意味着将有150亿基于绩效分配。中央政府可以通过提供技术援助以帮助次国家级政府改善其表现，进一步激励它们。

- 扩大基于绩效的方法，将其应用于公共交通资助之外的其他指定转移支付（20% of total transfers），which are directed mainly to infrastructure services. Public transport grants are determined partly on the basis of measurable outcomes.⁴² 官方期望将此方法扩展至水和能源领域以及用于建设具有韧性基础设施的基金。挑战在于定义可衡量的成果并确保地方政府具备实施针对性项目的专业技术能力。可能需要技术援助来支持实施，包括在适当情况下使用管理合同。⁴³

- 扩大在电力行业试点基于合同的方案至其他行业和政府层级 激励他们改进总体财务表现。2023年5月，国家财政部提出，在满足一系列绩效指标的前提下，同意清偿市政府与公共电力供应商埃斯康的欠款。到2024年初，已有70多个市政府接受了这项合同，总额达566.7亿兰特，占市政府总债务的96.9%。为进一步激励参与市政府，2024年的预算引入了一项新条件性拨款，金额为20亿兰特，用于在接下来的三年内推行智能预付费电表，以提高市政电力费收取效率。一年实施后的一个教训是，由于市政府的能力有限，需要只将条件与最重要的目标相关联，并根据该行业的结构性约束进行调整。这种基于合同的途径可以应用于其他行业，并扩展到面临现金流约束和欠款给基础设施服务提供商的省份。

附件表A1：通过可行性、影响和时机“FIT”筛选器的措施排名

		可行的	具有影响力的及时	总量	
优先级1：为当前和未来的公共支出创造财政空间					
行动1： 社会项目	1. 削减60-80个小型社会项目，整合和协调 (国家财政部提案)，合并一些 部门和关闭一些单位	2	2	2	6
	2. 巩固和协调活跃 劳动力市场项目及幼儿教育项目 教育项目	3	3	2	8
动作2：与私人合作 行业	扩大教育领域的私人提供	3	2	1	6
	4. 扩展基于工作场所的学习 青年失业者在小规模企业中的机会 中小企业	2	2	2	6
	5. 发展基于技术的学习 提高相关性和成本效益 学校后的教育和培训体系 且提高偏远地区学习者获取资源的途径。 农村地区	2	2	2	6
优先级2：将公共资源分配用于放宽包容性增长的限制					
行动3： 管理	6. 建立集中式优先级网关，提高公共投资效率 超出一定阈值的资本项目	3	2	2	7
	7. 减轻行政负担 与有条件拨款相关 次国家政府	2	2	2	6
行动4： 旨在提高就业能力 人们在不利的9中使用包裹式方法来改进 劳动力市场	8. 将新冠社会救济资金与压力管理联系起来——在计划中更明智地花钱 具有活跃的劳动力市场计划的补助金			2	8
	劳动力市场的有效性 项目	2	2	3	7
	10. 发展微型企业家项目	2	2	3	7
优先级3：提升公共部门交付能力					
行动5：专业化公共事务 服务以建立高地位 英才统治	制定公共行政主管的策略 负责确保透明和 强大的招聘与管理流程 顶尖管理层	3	2	3	8
	12. 扩大公共服务的作用 委员会在审查关键公共部门 所有三个级别的任命 政府和国有企业。	3	2	2	7
	增强财务披露框架 通过消除对高覆盖范围的差距 风险官员，扩展披露表格 为了解决不合理的财富分配，加强 制裁机制，以及建立 自动化验证的基础 流程和公众对披露信息的获取。	3	2	2	7

		可行的	具有影响力的及时		总量
行动6：提高监控机制	建立定期的全国性学习机制 评估和基于学校的功能评估 基础教育评估	2	2	2	6
	15. 向绩效基础资助模式迈进 并实施跟踪调查以获取更高级别的教育	2	2	3	7
	16. 专注于体现 结果并可扩展。	2	2	1	5
行动7：加速数字化进程 公共服务	17. 开发实时仪表盘以跟踪 主要基础设施项目在各层面 政府	2	2	2	6
	18. 介绍一个统一的国家身份证标准 准备推出数字身份证。 访问社会和金融服务	2	3	3	8
	19. 激励电子采购的采用 采购实体各层面的体系 政府	2	3	3	8
	20. 介绍数字工具和共享数据 平台，包括战略性行业 机器学习与人工智能	2	2	2	6
行动8：激励绩效 下级地方政府	21. 在 [...] 中加入基于绩效的要素 公平的转移支付公式	1	3	1	5
	22. 扩大基于绩效的方法的规模 用于向其他公共交通授予补助 指定转移	2	3	2	7
	23. 扩大基于合同的方案 在电力领域试点，并向其他领域推广 行业和政府层级	3	2	3	8

来源：作者。

注意：分数范围从1到3，其中1为最低。得分最高的行动将以黄色突出显示。

1. 中期预算政策声明的主要政策优先事项，由国家财政部向内阁汇报，2023年9月。2. 关于加拿大的经验，参见J. Bourgon，2009年，“项目审查：加拿大政府在1994-99年消除赤字的经验：一项加拿大案例研究”，政府研究所。3. 本报告侧重于支出侧改革，同时承认并未涵盖更广泛的问题。财政政策还包括债务和收入政策与管理，但政府在这些问题上面临的挑战比在支出方面要少。4. 参见国际货币基金组织，2015年，“财政政策与长期增长政策文件”，6月；以及N. Batini，L. Eyraud，L. Forni和A. Weber，2014年，“财政乘数：大小、决定因素和宏观经济预测中的应用”，技术笔记与手册，国际货币基金组织财政事务部，9月。5. 例如，在西班牙，政府税收和公共支出的净效应显著降低了基尼系数（一个衡量不平等的标准指标），从0.45降至0.25。G. Gomez Bengoec hea，2020年，“西班牙福利国家：影响评估”，公平承诺（CEQ）工作论文系列95，杜兰大学经济学系。6. T.J. Van Resburg，S. de Jager和K. Makrelov，2021年，“全球金融危机后南非的财政乘数”，南非储备银行工作论文，WP/21/07。7. 详细的债务可持续性分析可在世界银行，可持续和低碳能源转型发展政策贷款，2023年找到。8. 由于国内金融部门的深度，这种效应在南非尚未显现，但私营部门融资可能会变得更加...

考虑到非居民对公共债务兴趣逐渐减弱的挑战。尽管在2019年非居民持有约40%的公共债务，但这一比例在2023年下降到25%。9. 瑞典经济学家Ricardo和Barro提出的效应，也称为Ricardian等价理论，是一种经济理论，它表明当政府试图通过增加债务融资的政府支出刺激经济时，需求保持不变，因为公众会增加储蓄，以支付预期未来增税所需的债务偿还。10. 在本报告的全文中，“公共投资”指的是政府用于固定资本形成的综合支出。如果将市政自身资源融资的支出包括在内，这种扭曲将更大。2023年，资本支出仅占综合市政预算的12%，或约为GDP的0.4%。11. 国际货币基金组织（IMF）的政府财政统计分类将经济支出定义为一般经济、商业、劳工事务；农业、林业；渔业和狩猎；燃料和能源；采矿、制造业和建筑业；运输；通信；其他行业，与经济事务相关的研发；经济事务。12. B. Moreno-Dodson，2008，“评估公共支出对增长的影响：七个快速增长国家的实证分析”，世界银行政策研究工作No. 4663，7月。13. 例如，见<https://www.statecapture.org.za/>。14. 世界银行，《全球治理指标》，<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>。15. 这种下降趋势得到了Berggruen治理指数的支持，该指数在同一时期下降了14点。16. 国家财政部，2022年，“地方政府财政状况和财务管理”，6月。

17. 从2000/01年至2019/20年，国家对国有企业重组和救助所花费的总累计金额为1874亿兰特，约合100亿美元。<https://www.treasury.gov.za/publications/other/minansw/2020/PQ%201426%20-%20Schreiber%20-%20NW1797E.pdf>。18. 世界银行，2023年，《南非经济更新》，12月。19. Oosthuizen, Morné, 2021年，《南非：社会援助计划与体系回顾》（英文），世界银行集团，<http://documents.worldbank.org/curated/en/238611633430611402/South-Africa-Social-Assistance-Programs-and-Systems-Review>；世界银行，2014年，“南非经济更新。不平等社会中的财政政策与再分配。”20 参见季度报告了解这些改革的进展。https://www.stateofthenation.gov.za/assets/downloads/Operation_Vulindlela_Progress_Report_Q4_2023.pdf。21 关于非洲交付单位简要综述，请参阅<https://blogs.worldbank.org/governance/four-ways-delivery-units-af>rica-can-drive-change-and-improve-public-sector-performance。有关马来西亚的经验，参见D. Iyer, 2011年，“将绩效管理与服务交付相结合：2009-2011年马来西亚公共部门改革，成功社会的创新”，普林斯顿大学。22 自新冠大流行以来，政府试图限制工资和其他补偿的增加（导致过去三年中其在非利息支出中的份额降至GDP的37%），但设计一个得到所有利益相关者认可且与公共服务交付目标和优先级一致的全面工资法案改革需要时间。23 M. Sachs, A. Ewinyu, and O. Shedi, 2022年，“公共服务、政府就业与预算”，SCIS工作论文9号，南方不平等研究中心公共经济项目，威特沃特斯兰德大学，10月。24 最近，教师工会和非政府组织对这种公私合作伙伴关系模式表示反对，声称其与宪法和1996年学校法不一致。该主张在2023年7月由西开普高等法院驳回，为各种公私合作模式的扩展铺平了道路。

在省内的伙伴关系，包括美国特许学校和英国学院等模式。25 H.A. Patrinos, F. Barrera-Osorio, 和 J. Guáqueta, 2009, “教育中公私伙伴关系的作用与影响”（英文），世界银行集团，<https://documents1.worldbank.org/curated/en/453461468314086643/pdf/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>。26 Stats SA, 公共部门的资本支出，2022，第9101页。27 参见新西兰基础设施委员会、韩国公共和私人基础设施投资管理中心以及英国基础设施和项目管理局。28 近四分之一（23%）的南非人依靠社会补助作为其主要收入来源，而社会补助平均占家庭收入的54%（世界银行根据2022年一般家庭调查的计算）。29 O. Attanasio, A. Guarín, C. Medina 和 C. Meghir, 2017, “哥伦比亚弱势青年职业培训：长期追踪研究”，美国经济评论：应用经济学 9(2)：131-43。30. 大约21%的公共部门9,500名国家和省级高级管理人员在2022年未达到其所任职位的最基本能力要求（2022年11月7日国家发展计划和州能力会议，夸祖鲁纳塔尔大学，可在https://www.youtube.com/watch?v=zlKwH_ZNxuE&t=14228s上找到。）公共服务委员会的一项研究还显示，57%的公务员表示在招聘和选拔过程中使用了不道德的做法，尤其是在高级和中级管理人员的任命（公共服务委员会，2022，“公共服务招聘和选拔过程中的道德”）。31. 这些包括公共服务修正法案、公共行政管理局修正法案和公共服务委员会法案。32. 南非在测试不同干预措施以支持教育和培训服务改善方面一直处于领先地位。然而，由于资金有限和缺乏系统性的监测和评估体系，许多这些干预措施都存在时间短、未扩大规模的问题。例如，在2000年代初引入的几个早期阅读干预措施。

国家众多非政府组织实施的发展和育儿项目，以及几个政府积极的劳动市场项目。一些干预措施得益于强大的监控和评估体系。例如，南非一直是有效、与当地环境相关的结构化阅读项目的先驱，这些项目已经经过严格和独立的评估，以确定它们是否对低年级阅读成果有影响。这些干预措施仍然是个别现象，主要由非政府实体资助，这解释了为什么它们没有扩大规模，也没有被基础教育部门纳入日常实践。33. 帮助波兰改革其教育系统，从低于经合组织平均学习成果转变为欧洲表现最优秀的国家之一的关键因素之一是使用可靠的学习水平数据将改革针对表现最差的学生。34. 当然，新数字工具的引入也带来了新的挑战，这不仅与技术能力和财务能力实施它们有关，也与数据保护和有关。35. <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/10/21/govtech-maturity-index-gtmi-data-dashboard>. 36. D. Makoni and M. Mpofu, 2022, "ICT Expenditure Review with a Focus on SITA Services: Assessing the

《集中化ICT采购系统的有效性》，政府技术顾问中心。37. 由通讯和数字技术部总干事Mlindi Mashologu在2023年9月的数字政府研讨会上的演讲。<https://www.gov.za/news/speeches/communications-and-digital-technologies-digital-government-workshop-06-sep-2023>. 38. 包括8个市级市政当局、228个地方市政当局和44个地区市政当局。39. 例如，参见国家财政部，2024年，《改革都市：服务供应商的交易和激励措施的作用》，3月。40. 例外的是八个大型市级市政当局，其收入约占三分之二。41. L. Eyraud和L. Lusinyan，“2011，财政支出比收入更分散：这会损害财政绩效吗？”国际货币基金组织工作文件，财政事务部门，9月。42. 世界银行，2022年，《基于绩效的财政转移支付对城市地方政府的绩效和经验：世界银行融资二十年的成果和教训》。43. 参见国家财政部，2021年，《概念稿：管理合同作为改善南非水务管理干预措施的重要性》，2月。

