



Проектот е финансиран од
Европската Унија

 Funded by
UK Government



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ



АСОЦИЈАЦИЈА
ЗЕНИТ



Патоказ за организациски, правни и технички реформи за подобрување на јавните услуги



ГРАЃАНСКИ
ОРИЕНТИРАН ПРИСТАП
ПРИ ИСПОРАКА НА
ЈАВНИ УСЛУГИ



Издавач: Здружение за развој Центар за управување со промени
Асоцијација за развојни иницијативи Зенит

За издавачот: Неда Малеска Сачмароска, Александар Николов

Автори: Ирена Бојаџиевска, Искра Белчева– Ристовска

Уредник: Неда Малеска Сачмароска

Лектура: АД Вербум

Дизајн и печатење: Пропоинт

Тираж: 500

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

35.077(497.7)(047.31)

БОЈАЦИЕВСКА, Ирена

Патоказ за организациски, правни и технички реформи за подобрување на јавните услуги / [автори Ирена Бојаџиевска, Искра Белчева–Ристовска]. – Скопје : Центар за управување со промени, 2019. –

23 стр. : илустр. ; 25 см

Фусноти кон текстот. – Публикацијата е во рамки на проектот: “Граѓански ориентиран пристап при испорака на јавните услуги”

ISBN 978-608-4818-54-0

1. Белчева–Ристовска, Искра [автор]

а) Јавни услуги – Реформи – Македонија – Истражувања COBISS.MK-ID 110525962

Оваа публикација е изработена во рамки на проектот „Граѓански ориентиран пристап при испорака на јавните услуги“ финансиран од Европската Унија и кофинансиран од Британската амбасада Скопје. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на авторите и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската Унија и на Британската амбасада Скопје.



Само администрација која работи добро може да ги преведе добрите политики во резултати кои придонесуваат за развој на општеството

Вовед

Целта на секоја влада е да ги унапреди заедничките цели на општеството. Градењето на широката визија за тоа кои се високите цели или грижи на едно општество генерално може да се подели на следните приоритети:

- подобрување на услугите за граѓаните;
- подобрување на продуктивноста и ефикасноста на владините институции;
- зајакнување на правниот систем и спроведување на законите;
- промовирање на приоритетни економски сектори;
- подобрување на квалитетот на животот на маргинализираните групи; и
- зајакнување на доброто владеење и зголемување на учеството на јавноста.

За да ги достигнат овие цели, владите ширум светот го прифатија концептот за е-влада бидејќи преку примената на технологијата како алатка, владата најлесно се трансформира од автократска во власт која е граѓански-ориентирана, најефикасно го менува начинот на функционирање и начинот на постапување со информациите, го менува односот на функционерите и службениците кон нивните работни места и односот кон граѓаните. Концептот на е-влада воведува и нова култура на работење, наметнувајќи ја потребата од градење активни партнерства меѓу владата, граѓаните и приватниот сектор.

Прифаќајќи го концептот за е-влада, владите на централно и локално ниво објавуваат важни информации онлајн, ги автоматизираат процедурите и се поврзуваат со граѓаните по електронски пат. Еден од главните мотиви е и вербата дека е-владата може да издејствува промена од тромава и неефикасна бирократија во брза и ефикасна администрација, а со тоа и да го подобри имиџот на владата. На тој начин, покрај остварување на другите клучни цели, граѓаните и компаниите би стекнале доверба кон владата.

И покрај тоа што концептот за е-влада надмина веќе две децении, вклучувајќи го подобрувањето на испораката на јавните услуги, сè уште постојат предизвици со кои се соочуваат владите при неговото успешно имплементирање. Тој е комплексен процес кој го условуваат развојот на технологиите, барањата на бизнис секторот и личните навики на граѓаните. Затоа, од владите се очекува секогаш да имаат јасна визија, стратешки и акциски план за е-влада преку кој јасно ќе го утврдат начинот на кој планираат да го подобрат своето работење и да ја унапредат уште повеќе испораката на јавните услуги, односно да ги достигнат високите општествени цели.



Денес владите и јавниот сектор се под огромен притисок континуирано да ја усовршуваат својата работа. Општ фактор за успех е пред сè јаката координација во однос на јавните услуги. Се издвојуваат повеќе предизвици со кои се соочуваат носителите на одлуки и тоа:

- Политички одлуки за промени се неопходни бидејќи често иновациите за јавните услуги не бараат големи инвестиции, туку се од технократска природа. Еднакво, ваквите одлуки мора да бидат донесени врз основа на широки консултации со засегнатите страни, пред сè граѓаните, со цел градење заемна доверба и минимизирање на евентуален отпор кон промените.
- Важно е да се градат институционалните капацитети на постојните институции. За реформите да бидат одржливи, мора да се градат и одржливи институции.
- Потребно е да се воспостави и систем за поттикнување за иновативна работа и на ниво на институциите кои треба да ги спроведат реформите, и на ниво на вработените.
- Транспарентноста помага во спроведување на промените во работењето на јавниот сектор бидејќи ги отргнува бариерите во комуникацијата меѓу институциите, кон граѓаните, како и отчетноста на институциите пред јавноста.
- Во повеќето случаи, во земјите каде успешно е подобрена испораката на јавните услуги, неопходно е инвестирање во технологијата која ги поддржува услугите. Реформата на услугите вклучува ИТ алатки, системи, нивна едноставност за да бидат лесни за употреба, но и градење на капацитетите за користење на технологијата, па и промена на политиките и правната рамка заради примената на технолошките иновации.

Земајќи ги предвид сите овие фактори, целта на овој документ е да ги издвои најактуелните предизвици и највисоките приоритети на е-влада во контекст на јавните услуги идентификувани на ниво на ЕУ и истите соодветно преку препораки да ги поврзе во национален контекст.



Усогласување на националните реформи со насоките за е-влада од ЕУ

Со здружување на напорите на ниво на Европската унија, достапноста и прифаќањето на услугите на е-влада може да се зголеми, што резултира со побрзи, поефтини, повеќе кориснички ориентирани дигитални јавни услуги. Безбројните прекугранични и дигитални јавни услуги придонесуваат за конкурентност и ја прават ЕУ попривлекно место за инвестирање и живеење.

Европската унија донесе Акциски план за е-влада на ЕУ 2016–2020¹, со кој јасно претстави каде сака да стигне на крајот на овој период. Резултатите од евалуацијата на претходниот Акциски план за е-влада 2011–2015 покажаа дека Планот имал позитивно влијание врз развојот на е-влада на европско ниво и на ниво на земјите членки. Тоа придонесе за усогласување на националните стратегии за е-влада како и за размена на најдобри практики и интероперабилност на решенијата помеѓу земјите членки. Особено, имплементацијата на Акцискиот план доведе до развој на технолошки овозможувачи кои се клучни за олеснување на пристапот до и користењето на јавните услуги. Сепак, граѓаните и компаниите сè уште не ги чувствуваат во целост придобивките од дигиталните услуги кои треба да бидат достапни лесно низ ЕУ.

Оттука, Акцискиот план за е-влада на ЕУ 2016–2020 го става фокусот на забрзување на дигиталната трансформација на владата и истиот треба да служи како катализатор за координирање на напорите за модернизација на јавниот сектор и ресурсите во областа на е-влада. Планот ги утврдува следните приоритети:

- До 2020 година, јавната администрација и јавните институции во Европската унија да бидат отворени, ефикасни и инклузивни, да обезбедат неограничени, персонализирани, лесни за употреба (user-friendly) и сепатни (end-to-end) дигитални јавни услуги за сите граѓани и компании во ЕУ;
- Да се користат иновативни пристапи за дизајнирање и испорака на подобри услуги во согласност со потребите и барањата на граѓаните и компаниите;
- Јавните администрации (во ЕУ) да ги користат можностите што ги нуди новото дигитално опкружување за да ги олеснат своите интеракции со засегнатите страни, а и меѓусебно.

Република Северна Македонија одамна ги следи развојните трендови на ЕУ на ова поле, па уште на почетокот на воспоставување на концептот на е-влада (2000–2002), јасно беа утврдени основните начела и цели на е-влада, кои остануваат актуелни до денес. Оттука мерките за е-влада за кратко време беа вклучени во стратешки документи², а дел од истите цели, иако модернизирани и ажурирани, ги среќаваме и во актуелната Стратегија за реформа на јавната администрација 2018–2022³ (во натамошниот текст: СРЈА). Со тоа што приоритетната област 4. Давање услуги и ИКТ поддршка на администрацијата е целосно посветена на аспектите на е-влада, самото зборува за значењето кое владата го дава на овој процес, односно за важноста за подобрување на услугите, како лицето на администрацијата кое е видно за граѓаните.

Слична состојба се среќава низ целата Европска Унија, каде освен задржувањето на принципите, битно е дека се повторуваат и обновуваат активностите кои ја овозможуваат примената на овие принципи, бидејќи никогаш не може да се каже дека принципите се имплементирани во целост и дека нема што да се реализира понатаму. По долги години на имплементација, јасно е дека е-Влада е саморазвивачки концепт кој е придвижен од нови трендови, нови технологии и вербата дека секогаш може подобро.

¹ Достапен на: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0179>; <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europe-an-egovernment-action-plan-2016-2020>

² Национална стратегија за развој на информатичко општество со Акционен план 2005, http://www.mio.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/Strategija_i_Akcionen_Plan.pdf

Национална стратегија за развој на електронски комуникации со информатички технологии http://arhiva.mioa.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_elektronski_komunikacii_so_informaticki_tehnologii.pdf

Национална стратегија за развој на следна генерација широкопојасен интернет, 2009 http://arhiva.mioa.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_sledna_generacija_shirokopojasen_internet_09.pdf

Национален оперативен бродбенд план, 2019, http://www.mio.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/reports/nacionalen_operativen_broadband_plan_finalna_verzija_02.04.2019.pdf

³ Достапна на: http://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf



Врз основа на Акцискиот план за е-влада на ЕУ 2016–2020⁴, Европската комисија подготви одредници според кои ќе се врши мерење на подобрувањето на испораката на услугите. Следењето на постигнувањето на одредниците дава слика за состојбата на услугите од е-влада и е суштински показател за тоа како Европската унија успева да се справи со социјално-економските предизвици. Анализата на одредниците се користи и како алатка за споредба на процесите и показателите за работата на институциите, наспроти воспоставените стандарди за работа и добрите практики. Одредниците се и една од компонентите на Отворениот метод за координација на ЕУ⁵, па се користат и како начин на заемно учење, меѓусебно набљудување и придонесуваат за доближување на политиките на земјите членки. Одредниците имаат дефинирана основа врз која се мери и споредува прогресот на земјите. Во однос на иновациите во јавниот сектор, следењето според овие одредници покажува дали има подобрување на квалитетот и ефикасноста на услугите, а им дава и насоки на владите за надминување на евентуалните недостатоци. Следењето според дадените одредници е првиот чекор во циклусот на учење и подобрување.

Следењето на напредокот во испораката на јавните услуги се врши редовно во земјите членки на ЕУ и некои земји кандидатки за членство, а Република Северна Македонија ќе биде оценувана според специфични одредници започнувајќи од 2019 година. За оваа цел, Европската комисија упатува на услуги чија ефикасност ќе ја следи во текот на следните години, поконкретно на 118 услуги кои се однесуваат на различни животни настани, категоризирани во оsum области:

Начин и постапка за започнување бизнис (на пример подготовка на бизнис план, прибирање информации каде се може да се најде поддршка за започнување бизнис, регистрирање во надлежните институции и фондови, регистрирање за даночен број, пријавување на вработени);

Семејство (на пример добивање изводи од матичните книги, добивање лични документи, остварување родителски права);

Вработување (на пример остварување права при невработеност, советување во однос на финансиски задолжувања, советување за пазарот на труд, помош при барање работа, советување за преквалификација);

Учење/студирање (на пример пребарување на образовни програми, признавање на дипломи, стипендии, финансиско советување, кариерно советување, пракса);

Покренување прекршочна постапка (на пример добивање прецизни информации за постапката, доказите, правата на странката, рокови, правни лекови);

Општа деловна постапка (на пример добивање детални информации за даночните постапки, за исплаќање придонеси, сметководствени постапки, финансиски извештаи);

Поседување возило и возење (на пример купување, увезување, регистрирање на возило);

Преселба (на пример промена на лични документи, добивање информации за јавните услуги во местото на преселба, како училишта, болници, болници).

Претежно овие услуги се однесуваат на граѓаните, иако има и такви кои се за правните лица. Интересен е фактот дека дури и услуги кои се однесуваат исклучиво на правни лица во нашата држава, Европската Унија ги смета дека се и за граѓаните, на пример за оние кои во даден момент сакаат да започнат бизнис.

Бидејќи животните настани се дадени од страна на Европската комисија, јавните институции во РСМ ги прифаќаат услугите како задолжителни да се најдат на листата за подобрување, иако во одговор на барањата на граѓаните би требале да работат на подобрување на други услуги. Повеќе истражувања покажуваат дека најчесто користени услуги се оние кои се неопходни во животниот тек на граѓаните, но и оние кои се најзастапени по фреквентност и ги вклучуваат и услугите од областите на здравствена и социјална заштита, како и бројни услуги од сферата на образованието⁶.

⁴ Достапен на: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0179>; <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>

⁵ Отворениот метод за координација на ЕУ, https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/open_method_coordination.html

⁶ Публикација: 14 најчесто поставувани прашања за 14 најчести јавни услуги за граѓаните (достапна на http://www.cup.org.mk/publications/14%20FAQ_mk.pdf); публикација: Анализа на придобивките и трошоците од воведување на електронски административни услуги (достапна на http://www.cup.org.mk/publications/Analiza_na_pridobivkite_i_trosocite_od_voveduvanje_e-uslugi.pdf); публикација: Извештај за перцепциите на граѓаните за правата и услугите од социјална заштита и социјално осигурување (достапна на http://www.cup.org.mk/publications/Socijalna-zastita_f.pdf); публикација: Извештај за ставовите и мислењата на граѓаните за квалитетот на услугите во јавното здравство (достапна на http://www.cup.org.mk/publications/Zdravstvena-zastita_f.pdf).



Дополнително, според скорешната анкета за задоволството од јавните услуги⁷ направена на репрезентативен примерок на граѓани на територијата на републиката, еднакво се покажува дека за граѓаните се најбитни услугите од сферата на здравствената и социјалната заштита. Истите би требало да се приоритизираат и од страна на државата бидејќи опфаќаат и најранливи категории на граѓани, кои пак заслужуваат и најголема заштита во секоја солидарна држава.

ПРЕПОРАКА

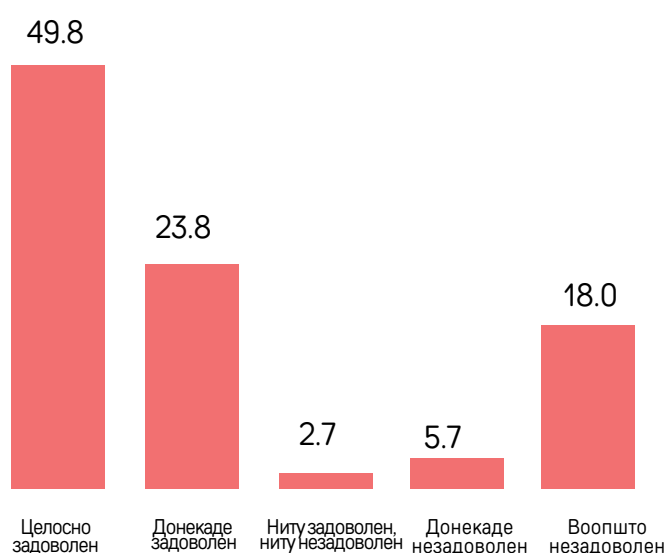
Националните институции треба да спроведат самооценување за тоа каква е состојбата со испораката на јавните услуги, задоволството на корисниците, проблемите од правна, техничка и организациска природа, а потоа и приоритизација на кои од нив ќе се работи на усовршување.

Врз основа на услугите кои ќе ги оценува ЕК во следниот период (како одредници според кои ќе се мери прогресот), државата би требало да направи интерно оценување на начинот на кој услугите се спроведуваат, нивната сложеност, вклученоста на број на институции, потребни докази, надоместокот кој се бара од граѓаните, дали е неопходно да се појави граѓанинот лично итн. Самооценувањето би морало да вклучи и аспект на разгледување на можноста за комплетно да престанат да постојат некои услуги, бидејќи во услови на комплетна размена на податоци и информации по службена должност меѓу институциите, некои услуги би станале излишни (првенствено се однесува на акти кои произлегуваат од евиденцијата на институциите).

Самооценувањето се претпоставува дека е веќе тековно во надлежните институции, иако како посебна мерка не се гледа во релевантните документи. Неминовно мора да се заснова на оценката на оптоварување за граѓаните, односно на времето, трудот и парите кои граѓаните треба да ги вложат, односно сите подобрувања да се во насока на поедноставување на сите постапки за граѓаните. Од надворешни истражувања се забележува значително поедноставување во однос на бараните докази/документи кај повеќе често употребувани услуги заради размена на податоци и информации меѓу институциите. На пример за склучување брак, повеќе во реалноста не се бараат изводи од матичната книга на родени на двајцата кои го склучуваат бракот, туку само документи за идентификација, по кои се утврдуваат сите податоци за нив кои се потребни (споредба 2015 до 2018 година⁸).

Како помош на самооценувањето можат да се искористат и надворешните истражувања, првенствено анкетите спроведени во рамки на овој проект. Во телефонската анкета спроведена на репрезентативен примерок испитаници од општата популација на територијата на земјата⁹, се увидува и релативно задоволство кај граѓаните општо од испораката на јавните услуги.

Графикон 1: **Колку сте генерално задоволни од испораката на јавната услуга која сте ја добиле?**



⁷ Публикација: Резултати од истражување на тема: Задоволството на граѓаните од испораката на јавните услуги (достапно на <https://cup.org.mk/publications/Rezultatii.pdf>)

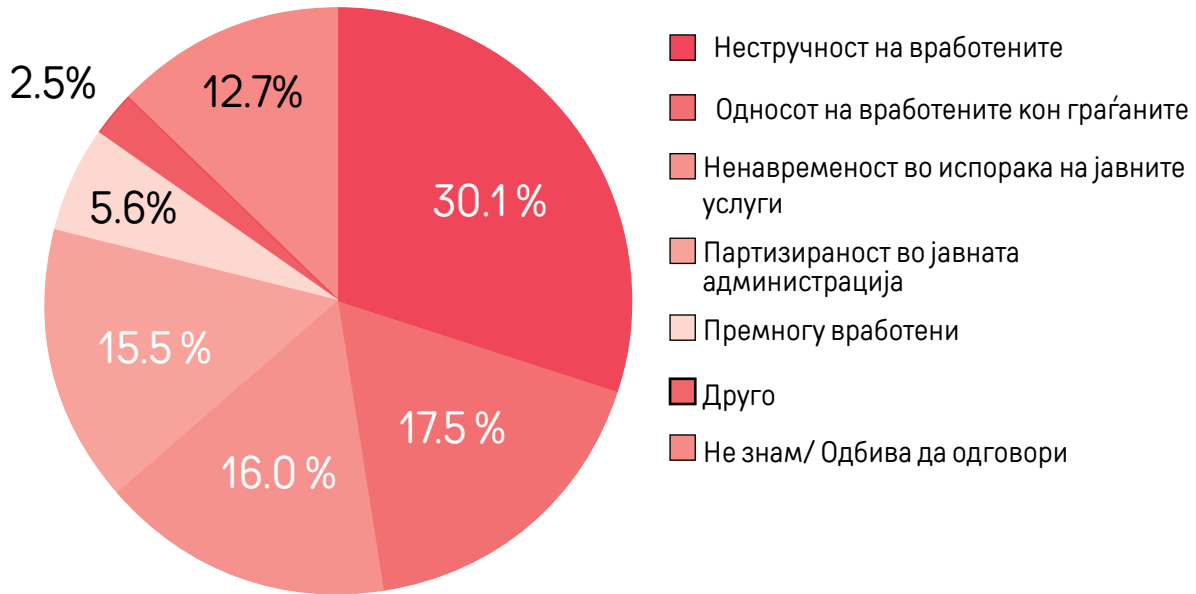
⁸ Публикација: 14 најчесто поставувани прашања за 14 најчести јавни услуги за граѓаните (достапно на http://www.cup.org.mk/publications/14%20FAQ_mk.pdf); публикација: Анализа на придобивките и трошоците од воведување на електронски административни услуги (достапно на http://www.cup.org.mk/publications/Analiza_na_pridobivkite_i_trosocite_od_voveduvanje_e-uslugi.pdf);

⁹ Публикација: Резултати од истражување на тема: Задоволството на граѓаните од испораката на јавните услуги (достапно на <https://cup.org.mk/publications/Rezultatii.pdf>)



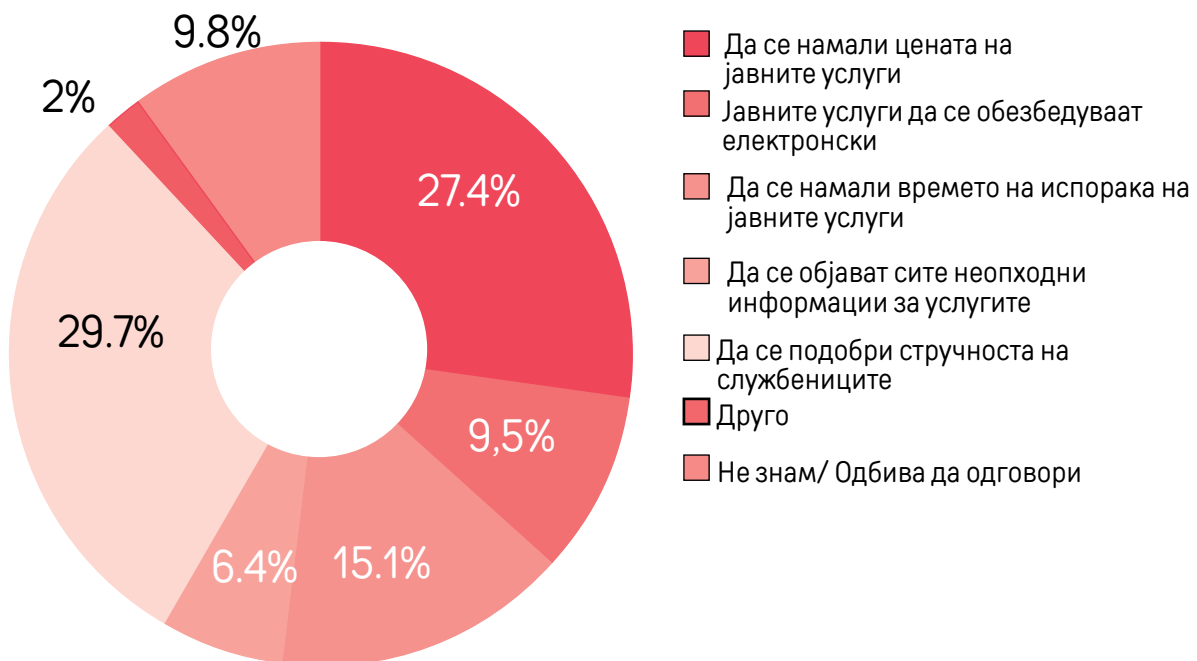
Од друга страна, поинаков е впечатокот кога граѓаните се прашуваат за различни стандардни аспекти на услугите – задоволство од времето, средствата кои треба да ги платат граѓаните, квалитетот на услугите, односот на вработените, еднаквиот третман, достапноста, информациите кои институциите ги даваат за услугите, како и можноста за оставање мислење за услугите и обраќање до повисоки институции за остварување на нивните права. Граѓаните истакнаа и со кои проблеми најчесто се соочуваат при добивањето на услугите.

Графикон 2: **Кои, според Вас, се најголемите проблеми во испораката на јавни услуги генерално?**



И дадоа предлози за тоа кои треба да бидат приоритетите на институциите за подобрување на услугите.

Графикон 3: **Што, според Вас, е најголем приоритет во реформата на испораката на јавни услуги?**





Согледувајќи ги барањата на граѓаните, државата е должна да ги разгледа нивните искуства и да направи приоритети по кои ќе се води во реформските мерки. Врз основа на приоритетите, би требало најбараните услуги да се развијат доколку ги нема или да се подобрат доколку веќе постојат. Она што е најважно е услугите да се тестираат. Европската комисија во погореспоменатото истражување за тестирање на услугите го користеше методот на таен клиент. Во РСМ има случаи каде и веќе развиените дигитални услуги во пракса наидуваат на недигитални бариери, за кои примери се дадени низ текстот.

Дел од услугите дефинирани како одредници од ЕК, евидентно е дека во нашиот систем не се препознаени како услуги кои треба да ги нудат институциите. Тие или воопшто не постојат или пак се даваат од автономни институции. Така на пример, услугите „Потврдување на општи квалификации за управување“ или „Добивање советодавни услуги пред финансиско задолжување“ воопшто не постојат за граѓаните и државата првенствено треба да размисли кои од овие нови услуги би и биле корисни. Друга опција е државата да идентификува за кои цели или постапки или други услуги би биле овие нови услуги врзани, како и дали располага со податоци за да ги испорачува услугите.

Од друга страна, при анализата на наведените услуги се наидува и на услуги кои ги нудат независни институции, како универзитетите. За унапредување на ваквите услуги државата мора да биде подготвена да разменува информации и податоци и со институции кои се надвор од јавниот сектор за успешно испорачување на некои од овие одбрани услуги. На пример, би било општо целесходно да се вклопат услугите од универзитетите и од Агенцијата за вработување заради усогласување на квотите на новозапишани студенти со барањата на пазарот на труд.

Дополнително, самооценувањето треба да опфати и некои судски услуги кои се дел од одредниците од ЕУ и се неминовно врзани за животните настани на граѓаните. Решавањето на проблемите врзани за овие услуги најверојатно би опфатило мерки надвор од приоритетната област Давање услуги и ИКТ поддршка на администрацијата во СРЈА, бидејќи во оваа група се опфатени активности за подобрување на јавните услуги спроведувани со постапки кои се регулирани со Законот за општа управна постапка¹⁰.

ПРЕПОРАКА

Препорачуваме самооценувањето да опфати и дел од судските услуги, услуги на универзитетите и услуги од други органи кои сега не се предвидени во реформските мерки.

ПРЕПОРАКА

Во согласност со планираните мерки од СРЈА, но и според компаративното искуство на земјите со најуспешни модели на испорака на јавни услуги, неопходно е приоритетно дигитализирање на регистрите на јавните институции.

СРЈА објаснува дека „Дел од регистрите на државните органи сè уште не се целосно дигитализирани, а во голема мера и постојните регистри не се на задоволително ниво на квалитет што го попречува процесот на интероперабилност. Несоодветниот квалитет на податоците во јавните регистри ја отежнува размената на докази и податоци по службена должност што е клучен предуслов за квалитетот на јавните услуги“. Со ова државата покажува свесност за тоа дека дигиталните регистри се предуслов за подобри услуги, но во Годишниот извештај за спроведување на АП за СРЈА¹¹ не се наоѓаат информации за евентуален напредок токму на ова поле. Од искуството на земјата предводник во е-влада, Естонија, можеме да научиме дека првичните напори и инвестиции биле токму во развој на електронски регистер на население, дигитализацијата на катастарот на недвижности, на евиденцијата на регистрирани лица за здравствена и социјална заштита¹².

Оттука се препорачува како најприоритетно да се започне со овие регистри, и тоа првенствено со дигитализацијата на матичните книги на граѓаните. Одредниците од ЕК вклучуваат услуги во надлежност на Управата за јавни приходи, Централниот регистар, Агенцијата за вработување, Фондот за здравствено осигурување, Фондот за пензиско и инвалидско осигурување, Управата за водење на матичните книги, судовите, универзитетите, од што едноставно се заклучува дека треба да се започне со модернизацијата токму на нивните регистри. Ова секако не е еднаква задача за сите институции, бидејќи некои од нив веќе имаат електронска евиденција, па таму би требало да се пристапи кон усовршување на квалитетот и безбедноста на податоците. Од друга страна, не смеат да се заборават потребите на граѓаните и нивното рангирање на здравствените, социјалните и образовните услуги како најважни, па регистрите на здравствените и училишните установи не смеат да останат само во хартиена форма, ниту изолирани од севкупниот државен систем.

¹⁰ Службен весник бр. 124/2015, достапен на: http://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/ZOUP_23072015.pdf

¹¹ Годишен извештај за спроведување на АП за СРЈА 2018 достапен на: http://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/rja/godishen_izveshtaj_srja2018_finalen_21052019.pdf

¹² <https://e-estonia.com/>



Приспособување на услугите според потребите и навиките на корисникот

Ориентираност кон корисникот или корисничка центричност укажува на степенот до кој услугата е достапна на интернет, нејзината мобилност и употребливост (во смисла на достапни механизми за онлајн поддршка и повратни информации), како и колку се базира на потребите на граѓаните.

Корисничката центричност најдобро се решава со персонализација. Персонализацијата може да биде клучна за да го поттикне користењето на е-владините услуги. Персонализацијата на е-услугите може да биде одговорот на прашањата зошто луѓето не ги користат е-владините услуги (услугите на е-влада) кога тие се достапни, или како можат е-владини услуги подобро да одговараат на потребите на корисниците, или што можат да направат владите за да допрат до нивните граѓани и компании.

Корисничката центричност се темели врз идејата да им служи на граѓаните и компаниите на најоптимален начин. Како најважен индикатор за функционирањето на е-Влада се зема степенот до кој јавните услуги ги задоволуваат очекувањата на корисниците низ цела Европа. Проценката за е-Влада содржи три индикатори, мерејќи го степенот до кој владините служби: се достапни на интернет, ги задоволуваат стандардите за употребливост (нудат поддршка, помош и повратни информации за функционалностите на интернет) и се прилагодени за мобилни уреди.

ПРЕПОРАКА

Да се обезбеди механизам за мерење на задоволството на корисниците на услугите.

Успехот на начинот на управување преку е-влада бара постојан инпут и повратни информации (прибирање на мислења/*feedback*) од оние кои ги користат е-владините услуги, односно од граѓаните, компаниите, па дури и вработените во јавниот сектор кога се јавуваат како корисници на ваквите услуги. 88% од е-владините услуги во ЕУ односно девет од десет мерени услуги нудат онлајн поддршка за нивните корисници преку онлајн-четови и места за коментари со што им се олеснува на граѓаните користењето на услугата и воедно можат да остават коментар за тоа каде услугата може да се подобри.

За да се оцени ефикасноста во различни домени на услуги како добро прифатен модел се користи индивидуалното однесување на граѓанинот. Перцепциите на корисниците за понудените е-услуги се клучни. Силната врска помеѓу контекстот на услугата и задоволството на корисникот ја наметнува потребата оценувањето на услугите на е-влада да се фокусира на корисниците на услугите (страната на граѓаните), наместо на владата (страната на давателот на услуги). Оттука, потребна е силна врска помеѓу носителите на одлуки на сите нивоа и барањата на граѓаните. Улогата на корисниците (граѓаните) е клучна за да се добие подобро мерење на задоволството. Односот меѓу владата и граѓаните не може да се испита без учество на граѓанинот. За да се подобрат услугите, но и граѓаните да бидат задоволни, неопходно е да се знае што очекуваат граѓаните како нивни крајни корисници, па затоа е потребно воспоставување на механизам за прибирање на повратни информации и мислења. Кога услугите се развиваат во насока на тоа да се исполнат очекувањата на граѓаните, тогаш, граѓаните одново ќе ги користат бидејќи го добиваат она што го очекуваат.

Планирањето на напорите на нашата држава е во иста насока со дадените препораки. Имено, како предуслов за унапредувањето на услугите, СРЈА ја истакнува потребата од подобрување на системот за квалитет во јавниот сектор, бидејќи „методологиите за мерење на задоволството на странките не се применуваат континуирано“¹³.

ПРЕПОРАКА

Услугите кои се нудат онлајн, за почеток барем најчесто користените услуги, да се адаптираат и за користење преку мобилен телефон

Имајќи предвид, како што беше веќе кажано, дека корисничката центричност е најважен параметар за мерење на успешноста на е-владата, јавните администрации сè повеќе се фокусираат на потребите на корисникот. Земјите од ЕУ во просек исполнуваат 82% од мерењето на корисничката центричност (измерено во 2016–2017)¹⁴. Според подиндикаторите, како што е исполнување на стандардите за употребливост, онлајн услугите исполнуваат 88%, а 83% е задоволството од достапноста на услугите онлајн. Тоа е одраз на континуираниот напор и приоритизирање од страна на јавните администрации да ги дигитализираат јавните услуги. Дополнително, државите бараат начин

¹³ Мерка 4.2.2. Подобрување на системот за квалитет во СРЈА.

¹⁴ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2018-digital-efforts-european-countries-are-visibly-paying>



да ја подобрат достапноста на услугите преку мобилен телефон за сите осум измерени животни настани. За шест од десет јавни услуги потврдено е дека се компатибилни за мобилен телефон, односно 62%. Тоа значи дека овој аспект созрева, но се уште не го достигнал нивото на другите индикатори за корисничка центричност. Оттука, овозможувањето на испорака на услуги на е-влада на повеќе уреди останува оптимизациска цел кон која треба да се стреми.

Според резултатите од *eBenchmark* на ЕУ¹⁵ видливо е дека и во ЕУ има потреба од зајакнување на овој приоритет. Имено, за јавните услуги кои се предмет на мерењето, а претходно веќе спомнати како приоритизирани, мерено е дали одредена услуга е достапна онлајн, дали е лесно употреблива и дали за истата има опција да се користи од мобилен. Од приказот на резултатите се гледа дека услугите кои се достапни онлајн во голема мера се истовремено и лесно употребливи, но не секогаш се адаптирани за употреба преку мобилен телефон. Ова се однесува и на услуги кои се нудат преку портали во земјите членки на ЕУ и оние услуги кои се директно онлајн.

Во тој контекст истата препорака останува и во национален контекст за РСМ, односно услугите кои се нудат онлајн перспективно да се адаптираат и за користење преку мобилен телефон, бидејќи на тој начин граѓанинот побрзо и полесно доаѓа до посакуваната цел, па адаптирањето на е-владините услуги во верзија за мобилен телефон може да биде стимул граѓаните да ги користат е-владините услуги.

Зголемена доверба во институциите

Отвореност и транспарентност



Отвореноста и транспарентноста како начела за добро управување се користат во различни контексти и почнуваат да звучат како излитени фрази. Но добрите познавачи ќе потврдат дека ставува збор за две саморазвивачки начела кои, кога се добро имплементирани, отвораат простор за уште повисок степен на подобрување на начинот на управување и легитимитет во постигнатите резултати.

Отвореното и транспарентно работење на јавната администрација значи дека институциите треба да споделуваат информации кои се од јавен интерес и да им се овозможи на граѓаните и компаниите да имаат пристап до податоците, дополнително и да ги контролираат сопствените податоци. Треба да им овозможи на корисниците да ги следат административните процеси кои ги засегаат за да се ангажираат, а институциите да се отворат за соработка со заинтересираните страни (како што се бизнисот, истражувачите и граѓанското општество) во дизајнирањето и испораката на услугите.

ПРЕПОРАКА

Да се вклучат граѓаните во постапките кои ги засегаат, од нивно дизајнирање, па до следење на текот на спроведувањето.

Заштита на лични податоци



ПРЕПОРАКА

Институциите при давањето на услугите да ги информираат корисниците за тоа како се постапува со нивните лични податоци и да ги информираат граѓаните за начинот на кој тие можат да ги контролираат своите податоци.

Една од мерките на ЕУ за јакнење во довербата во институциите е токму преку односот на јавниот сектор кон личните податоци на граѓаните. Транспарентноста на владата во однос на личните податоци на граѓаните се оценува преку степенот до кој властите проактивно ги информираат корисниците за тоа како се постапува со личните податоци на корисниците. Граѓаните бараат лесен електронски пристап до нивните лични податоци. Со тоа се зголемува легитимноста и безбедноста на обработката на податоците и се подобрува квалитетот и точноста на зачуваните лични податоци. Од витално значење за одржување на довербата меѓу граѓаните и администрацијата е да им се укаже на граѓаните дека имаат целосна контрола врз сопствените чувствителни податоци.

¹⁵ Ibid.



Покрај националното законодавство, точноста и целокупната употреба на лични податоци, се заштитени и со европската Регулатива за заштита на општите податоци (GDPR)¹⁶.

За ова прашање во СРЈА е предвидена соработка на сите институции од јавниот сектор со Дирекцијата за заштита на личните податоци, па во таа насока соработката може да придонесе за полесно исполнување на препораката.

ПРЕПОРАКА

Да се зајакне правната заштита на личните податоци и дигиталната безбедност во РСМ

Еден од начините за јакнење на довербата на граѓаните во владата во контекст на транспарентноста, заштитата на личните податоци и дигитална безбедност е преку јакнење на правната заштита. Сите иницијативи треба да го надминат основното почитување на правната рамка за заштита на личните податоци и приватноста и ИТ безбедноста, интегрирајќи ги тие елементи во суштинска правна заштита. Ова се важни предуслови за зголемување на довербата и сигурноста кај граѓаните, кои се, пак, предуслов за прифаќањето на дигиталните услуги. Во таа насока, во РСМ, неопходно е обезбедување на соодветна правна квалификација на делата во која би се содржеле битијата на дејствија кои се повреда на заштитата на личните податоци и можат да се окарактеризираат како конкретно кривично дело.

Социјална инклузија



ПРЕПОРАКА

Да се спроведат мерки кои овозможуваат дигитална инклузија со цел дигиталната реформа да овозможи подобри услуги за сите граѓани во општеството.

Една од главните придобивки од дигитализирањето на услугите е дека ќе бидат подостапни. Сепак, за да се постигне добра дигитална инклузија во општеството, неопходно е реализирање на повеќе мерки:

- Пристапна информатичко-комуникациска технологија: ваквата технологија треба да се направи подостапна за сите граѓани и да се поттикне креирање на нови методи за технолошки развој (едноставни дизајни кои одговараат на сите граѓани),
- Технологија која помага: да се поддржи развој на ИКТ која ќе помага на лицата со попречености, за да им овозможи да вршат активности кои претходно не можеле да ги вршат и полесно да комуницираат,
- Вештини и дигитални вештини: поддршка за граѓаните за активно да се борат против маргинализацијата и социјалното исклучување, вклучително и преку задолжително ИКТ образование,
- Социјална инклузија: поголема вклученост на маргинализираните групи во јавните, општествените и економските активности преку проекти за социјална инклузија.

¹⁶ Регулатива (ЕУ) 2016/6798.



Правни реформи за подобрување на јавните услуги

Правна рамка



Сите очекувања за подобрување на јавните услуги во дигиталното опкружување се насочени кон новата правна рамка, односно новите закони усвоени во април и мај 2019 година, а која треба да се имплементира како краткорочен приоритет.

Законскиот пакет се состои од новите закони:

- Закон за централен регистар на население¹⁷
- Закон за електронско управување и електронски услуги¹⁸
- Закон за електронски документи, електронска идентификација и доверливи услуги¹⁹

Законите ги разработуваат основните аспекти за електронска испорака на јавните услуги:

- Институциите веќе не можат „да се кријат“ поради немање овластувања за меѓусебна размена на информации и документи
- Размената на документите се врши по службена должност
- Се надминува проблемот со препраќања на граѓаните од една до друга институција и чекање по шалтери

Главните дилеми за новата правна рамка се однесуваат на фактот дека институциите имаат многу кратки рокови за спроведување. На пример, иако во Законот за Централен регистар на население се предвидува одложена примена од 3 месеци по влегувањето во сила на законот, Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) треба во тој рок од 3 месеци да го воспостави Регистарот. Овој рок, од моментална гледа точка личи тешко остварлив, но подготовките за воспоставувањето на регистарот се во тек. Од друга страна, рокот за другите институции по однос на нивните задолженија во истиот закон е подолг, односно е предвиден една година од влегувањето во сила на законот.

Во Законот за електронско управување и електронски услуги и во Законот за електронски документи, електронска идентификација и доверливи услуги, субјектите чија работа ја уредуваат овие закони, односно телата во јавниот сектор, се должни да го усогласат своето работење со новите прописи во рок од 1 година од денот на нивното влегување во сила. Голема е основата за загриженост дали овие тела имаат капацитет и можност во тој рок да се подготват соодветно, кога нивните капацитети се секојдневно следени и критикувани. Исто така, капацитетите на ваквите тела се многу различни едни од други и тешко дека за сите ќе може да се примени ист пристап на дигитална трансформација.

Ризикот во оваа ситуација е законската рамка да стане една од оние кај што постои добра регулатива, но таа останува неспроведена, туку само на хартија.

ПРЕПОРАКА

Неопходно е да се подготви план за имплементација на законите, особено бидејќи станува збор за хоризонтални прописи кои се рефлектираат врз работата на повеќе институции/нивоа на управување.

Алтернативно, ако има пробивање на роковите секоја од институциите да наведе до кога ќе го усогласи своето работење.

Со одредбите од новите закони голем е товарот на МИОА, како институција сопственик и институција одговорна за функционирањето на Регистарот и на системот за интероперабилност на информатичките системи на институциите во јавниот сектор. МИОА пред сè би морало да ги зајакне сопствените капацитети и подготвеност да управува со

¹⁷ Законот е достапен на: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2019/05/Zakon-za-TSentralen-registar-na-naselenie-21-05-2019.pdf>

¹⁸ Законот е достапен на: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2019/05/Zakon-za-elektronsko-upravuvane-i-elektronski-uslugi-21-05-2019.pdf>

¹⁹ Законот е достапен на: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2019/05/Zakon-za-elektronski-dokumenti-elektronska-identifikatsija-i-doverlivi-uslugi-22-05-2019.pdf>



овие процеси, но реалниот обем на работа ќе се знае дури откако тие комплетно ќе се операционализираат. Засега МИОА ја координира подготовката и успешно се справува со сите надлежности, како што посочува и Извештајот за земјата на ЕК од 29.05.2019 година²⁰. Дополнително, бидејќи за спроведување на овие закони успешноста зависи од подготвеноста, односно политичката волја и административната подготвеност во другите институции, МИОА ќе мора да покаже и лидерски капацитети да влијае на примената и следењето на нововоспоставените принципи и обврски.

МИОА презема огромна одговорност, концентрирајќи ја одговорноста за системот за интероперабилност, Националниот портал за е-услуги и Централниот регистер на населението, што претставува преголема централизација според меѓународните искуства. На пример повторно во Естонија „недостасува централизирана база на податоци, сите информации се чуваат во дисперзиран систем на податоци кои можат да се разменуваат по барање во било кој момент“. Според кажувањата на службениците во Естонија, ова дава и нуди поголема безбедност на податоците, но и секоја вклучена институција носи одговорност.

Во иста смисла, препорачуваме да се размисли за идејата која се покренува во повеќе наврати за формирање на посебна агенција која ќе има надлежност да ја спроведува новата правна рамка, ќе гради сопствени ИТ капацитети за поддршка на сите институции вклучени во е-влада, а за својата функција ќе биде одговорна пред МИОА, како носител на политиката.

ПРЕПОРАКА

Се препорачува да се зајакнат капацитетите на МИОА за сопственост и управување со сите процеси предвидени во нивната законска рамка. МИОА да го координира и градењето на капацитетите во другите институции со цел успешно спроведување на законите.

Правна заштита



Дополнително, МИОА има законска надлежност да врши надзор врз спроведување на новата законска рамка, но останува дилемата околу она што би се направило во случај на неспроведување. Дали навистина МИОА е подготвено да покрене прекршочни постапки против другите институции? Оваа мерка е поврзана и со градење доверба кон системските решенија во институциите бидејќи постојат и други закони во кои одредени институции имаат хоризонтална надлежност, а нема пракса/случај на покрената постапка од една институција против друга.

ПРЕПОРАКА

За да се обезбеди соодветна правна заштита, неопходно е да се обезбеди обука за судовите и оттука се препорачува со новите закони да биде запознаена и Академијата за судии и јавни обвинители, која би спровела обуки за прекршочните судии.

Каталог на услуги

ЕУ во моментот како проблем има идентификувано и дека информациите, советите, механизмите за решавање на проблемите, контакт точките и процедурите за единствениот пазар на ЕУ не функционираат како целина, туку се разединети, нецелосни, недоволно меѓусебно поврзани и недоволно лесни за користење – и на ниво на ЕУ и на национално ниво. Тоа им отежнува на корисниците да ги најдат бараните информации и помош. За поефикасно прекугранично функционирање на услугите и овозможување на корисниците да ги спроведат најчесто користените национални постапки целосно преку интернет, Европската комисија предлага креирање на Единствен дигитален портал²¹, базиран на:

- постојни портали, контакт точки и мрежи,
- за проширување, подобрување и рационализација на сите информации,
- за помош и услуги за решавање на проблеми.

²⁰ Извештај на ЕК од 29.05.2019 година, достапен на: <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20190529-north-macedonia-report.pdf>

²¹ https://ec.europa.eu/growth/single-market/single-digital-gateway_en



Во РСМ, новите закони предвидуваат воспоставување Национален портал за електронски услуги кој ќе биде електронска платформа преку која ќе се овозможува користење на електронските услуги, активност која веќе се спроведува. Основа на Националниот портал за е-услуги ќе биде Каталогот на услуги, каде се утврдени услугите, надлежниот орган што ја обезбедува секоја поединечна услуга, законот од којшто произлегува услугата и надлежноста на органот, условите коишто е потребно да бидат исполнети за користење на секоја поединечна услуга, како и доказите коишто се потребни за користење на конкретната услуга, врз основа на закон.

Со функционирање на порталот како централна точка за услуги и увидот на централната точка кои услуги се достапни, се очекува дека праксата ќе покаже како услугите можат да се подобрат, но и други аспекти се идентификуваат уште сега при пополнувањето на Каталогот²².

Имено, автоматизирањето на процесите преку порталот може да ги истакне тесните грла во секоја постапка на добивање на услуга. Но за ова е неопходно процесите преку порталот да се мерат или доколку има можност да се прибираат повратни информации за услугите од клиентите. Примената на услугите ќе покаже дали забрзувањето на процесите за кратење на роковите може да се забрза со автоматизација на потпроцеси или некои чекори во процедурата, без тоа да влијае врз зголемен број на човечки ресурси кои треба да се вклучат, бидејќи во тој случај се губи идејата за ефикасност на услугата.

ПРЕПОРАКА

Споредбата на услугите во Каталогот да се искористи за рационализација на роковите за дел од услугите.

Ако се направи компарација помеѓу одредени услуги, уште со првиот чекор на дигитализација на регистрите можеби ќе може да се унапредат. На пример, Министерството за внатрешни работи издава Уверение за државјанство (преку шалтер, во хартиена форма) веднаш со самото поднесување на барањето, додека пак на Управата за водење матични книги и се потребни 5 работни дена за Извод од матичната книга на родените. Во просек сите други документи од овој тип (потврда за кривична евиденција, потврда за деловна способност) се добиваат за 1–2 работни дена).

Каталогот може да придонесе за рационализација на бараните документи. На пример, доколку се верува дека регулираниот работен стаж се утврдува со Потврда од Фондот за пензиско и инвалидско осигурување, од каде е евидентно до кога работникот имал платени придонеси и така се евидентира стажот. Ако после тој рок нема впишан стаж, истата потврда треба да може да се користи односно да биде доказ дека лицето е невработено. Во тој случај оваа потврда може да се користи и како потврда за невработеност, наместо да се вади посебен документ и од Агенцијата за вработување.

Кога се прегледуваат законите треба да се видат сите докази кои се барат од граѓаните, колку од нив се реално потребни, дали повеќето услови кои се предвидени за услугите не се проверливи и преку регистрите на институциите (дали е некој невработен, дали има некаков приход, дали има имот и сл.), само како податок да или не. Реално сега може и да се поедностават услугите, односно некои од нив кои се однесуваат на добивање потврди од институции да станат непотребни кога преку системот само ќе се добие информација. Од граѓанинот треба да се бара минимум, а се друго е работа на институциите.

Целта на овие примери е да се укаже на потребата не само на подобрување на услугите со нивно автоматизирање туку и забрзување, рационализирање итн. Оттука, воспоставувањето на Порталот за е-услуги и Каталогот за услуги треба да се гледа како на извор за корекции во матичните закони со кои се уредува давањето на специфичните услуги од страна на институциите.

ПРЕПОРАКА

Преместување на услугите од традиционалното во дигиталното опкружување, може и треба да бидат оправдување за рационализација на постапките и регулаторна гилотина.

Дополнително, со попишувањето на услугите во Каталогот, постепено се идентификува за кои од нив може да се поедностави постапката, да се унифицираат, да се усогласат роковите, правните лекови и итн., да се донесат нови акти наместо старите кои имаат повеќе промени, па граѓаните не знаат кои одредби се во сила. Ваквото унапредување на одредбите кои ги регулираат услугите е во насока на правна сигурност на граѓаните.

Анализата на законите покажа дека меѓу нив има користено различна терминологија (на пример не се користи терминот од изворниот закон), дека најчесто нема наведено кои докази треба граѓанинот да ги поднесе, па со тоа буквално треба неколку пати да се обрати до институцијата пред добивање на услугата, за повеќето услуги се наведени

²² Во рамки на проектот „Граѓански ориентиран пристап при испорака на јавните услуги“ финансиран од Европската Унија и кофинансиран од Владата на Обединетото Кралство, во Каталогот на услуги беа пополнети неопходните податоци за голем број услуги за натамошно користење во Националниот портал за е-услуги.



предуслови за користење на услугите, па граѓаните зависат од толкувањето на институциите, а во некои закони сè уште се бараат докази кои се прибавуваат по службена должност.

Сите наведени препораки одат во иста линија со препораките од Акцискиот план за е-влада 2016-2020, во кој ЕК им препорачува на земјите членки да подготват флексибилни законски рамки, кои ќе можат да се приспособат на промени токму поради примената на принципите за подобрување на јавните услуги согласно планот.



Една точка за услуги и посредници за е-услуги

Административната канцеларија која овозможува пристап до услуги на повеќе надлежни органи и во која може да се подигнат акти донесени од надлежните органи за кои е наменета административната канцеларија, а за кои услуги претходно е поднесено барање од страна на корисник на конкретна услуга којашто ја обезбедува надлежен орган во согласност со закон, во новата законска рамка е воведена како „Една точка за услуги“. Првата ваква канцеларија е отворена и функционира во Скопје²³. Единствената точка за услуги обезбедува и информативни сервиси за различни видови на услуги кои ги обезбедуваат јавните органи. Иницијативата е за поздравување, како решение за полесен пристап до услугите на шалтер, особено бидејќи ниту во ЕУ не постои тенденција за комплетно укинување на офлајн услугите (кои се добиваат на шалтер, со личен контакт).

Сепак, за да се стимулира користењето на е-услугите, најпрогресивен е аспектот на воведување посредници за административни услуги, т.н. прокси агенти. Посредник за административни услуги по електронски пат е административен службеник вработен во јавните органи, кој во име и за сметка на корисникот на електронската услуга презема соодветни дејствија, односно му помага на корисникот да пристапи до електронската услуга.

ПРЕПОРАКА

Развојот на функцијата и капацитетите на посредниците за е-услуги е клучен за успешно испорачување на е-услуги. Нивната функција може да се вклопи и во работата и просториите на веќе постоечки институции, па оттука не е неопходно да се вложува многу во воспоставувањето на повеќе канцеларии „Една точка за услуги“.

Несомнено, на работата на „Една точка за услуги“ може да се гледа и како на преодно решение кон поголема дигитализација на услугите и нивно широко прифаќање, кога користењето на интернет е сеприсутно, а се очекува да порасне и повеќе од страна на новите/ идни генерации.



Електронска идентификација и електронски потпис

Регулативата „eIDAS“ на Европската комисија²⁴ овозможува граѓаните, претпријатијата и јавната администрација да користат електронски идентификациски средства и услуги за доверба (на пример, електронски потписи, временски печат, регистрирана електронска испорака и автентикација на веб-страници) за пристап до онлајн услуги или управување со електронски трансакции. Регулативата се залага за електронска идентификација (eID), автентикација и доверливи услуги. Таа всушност ја воспостави рамката со цел електронските интеракции помеѓу претпријатијата да бидат побезбедни, побрзи и поефикасни, без оглед на европската земја во која тие се одвиваат, а со новиот Закон за електронски документи, електронска идентификација и доверливи услуги²⁵ ваква рамка се поставува и во Република Северна Македонија.

Видовите на е-услуги за електронска идентификација кои досега се развиени во земјите членки вклучуваат јавни и приватни секторски услуги, како на пример поврзување на даночни канцеларии, одделенија за социјална сигурност или услуги за регистрација на возила. За услуги од приватниот сектор може да се земат како пример поштенски, банкарски и услуги на cloud платформа.

²³ Годишен извештај за спроведување на АП за СРЈА 2018 достапен на: http://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/rja/godishen_izveshtaj_srja2018_finalen_21052019.pdf

²⁴ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/trust-services-and-eid>

²⁵ Законот е достапен на: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2019/05/Zakon-za-elektronski-dokumenti-elektronska-identifikatsija-i-doverlivi-uslugi-22-05-2019.pdf>



Регулативата „eIDAS“ вели дека во ЕУ на електронски потпис не може да му се одземе правната важност само затоа што е електронски и дека електронските потписи се допуштени како докази во судските постапки. Но, во некои од земјите членки на ЕУ е констатирано дека фактичката дозволеност на eIDAS со законски одредби не е доволна и потребни се одредби кои ја регулираат валидноста на електронските потписи. Ваквите правни недоречености во законите ги обесхрабруваат компаниите да ги извршуваат документите по електронски пат, иако би било побрзо и полесно. Ова може непропорционално да влијае на малите компании и на новоформираните претпријатија, кои немаат пристап до правна експертиза на ист начин како и поголемите.

Примената на новите одредби во РСМ за примената на електронските документи би требало да надминат бројни моментални проблеми.

Пример од секојдневниот живот:

При поднесување документација во одредена институција, кон документацијата беше приложена и уплатница за платена административна такса. Административната такса беше платена преку електронско банкарство и испечатена и дадена во прилог на документацијата. Службеникот во институцијата не ја прими истата бидејќи на неа немало печат. На крај од странката се бараше да оди во банка за да стават печат на испечатената уплатница. Ваквиот пример комплетно ја банализира целта и намената на електронското банкарство како услуга.

ПРЕПОРАКА

Од посебен интерес за целото општество е да се обезбеди навремена примена на новите правни решенија кои потврдуваат експлицитна дозволеност на електронскиот потпис во правниот промет. Еднакво е важно што поскоро да се тестира и нивната успешност, како и задоволството на граѓаните, со цел отстранување на евентуалните бариери.

Потребно е и да се инвестира во човечките ресурси со соодветна обука за овие прашања, за да не се дозволи да дојде до неефикасност на електронските услуги поради човечки фактор.



Организациски реформи за подобрување на јавните услуги

Подготвеноста за е-влада не е само владин проблем. Откако ќе се воспостават визијата и приоритетни сектори за е-влада, важно е да се процени колку е подготвено општеството за е-влада. Проценката на подготвеноста за е-влада бара испитување на самата влада – институционалната рамка, човечките ресурси (вклучувајќи ИКТ менаџери, службеници за јавни набавки и други), расположливите буџетски ресурси, меѓусекторската комуникација итн. Националната инфраструктура, образованието, информатичките политики, развојот на приватниот сектор и други прашања се исто така фактори за подготвеноста на општеството. Дополнително, помалку развиените земји се соочуваат и со проблемот со слаба поврзаност, како и развојот на човечките ресурси, вклучувајќи ја и ниската ИКТ писменост. Сепак, ако се направи добро планирање може да се развијат специфични апликации, услуги и информации кои можат да бидат испорачани на таргетиран, корисен начин за идентификуваните корисници.

За да ги опфати сите аспекти, Стратегијата на ЕУ за Единствен дигитален пазар²⁶ ги поставува стратешките цели за «модернизирање на јавната администрација, постигнување на прекугранична интероперабилност и олеснување на лесната интеракција со граѓаните», со цел да се забрза дигиталната трансформација на јавните администрации во земјите-членки и Комисијата. Со оглед на овие приоритети на политиките, Акцискиот план за е-влада 2016-2020 поставува конкретни активности за забрзување на спроведувањето на постојното законодавство и поврзаното преземање на јавните услуги по електронски пат.

Организациските реформи неопходни за подобрување на јавните услуги можат да се групираат на следниот начин:

- Модернизација на администрацијата
- Стимулирање на граѓаните и компаниите да ги користат е-услугите и услугите да се подобруваат врз база на нивните искуства
- Инвестирање во човечкиот капитал во институциите

Модернизација на администрацијата



ПРЕПОРАКА

Да се модернизираат услугите согласно потребите и навиките на корисниците – граѓаните и компаниите

Од појавата на е-влада во доцните 1990-ти, јавниот сектор инвестираше многу во информатичката и комуникациската технологија (ИКТ) за поддршка на нивните работни процеси и да го овозможуваат користењето на нивните услуги на електронски начин. Сепак, со зголемување на употребата на е-трговија во приватниот сектор, граѓаните станаа поинтересни во користењето на електронските услуги, на тој начин очекуваат сличен висок стандард на квалитет на услугите од владините институции. Модерните и ефикасни јавни администрации треба да обезбедат брзи и квалитетни услуги за граѓаните и средина која е повољна за бизнисите.

Пример од секојдневниот живот: Барањата за добивање уверение за платени даноци се поднесуваат во даночното одделение во Куманово, па потоа истите се препраќаат до регионалната дирекција во Штип, па од таму ги издаваат ваквите уверенија и ги враќаат назад во Куманово. Во периодот на аплицирање за субвенции/директни плаќања за земјоделците се јавуваат многу баратели во исто време и настанува тотален хаос во институцијата при обработување на барањата за уверенија (иако се работи за само еден лист хартија со основни податоци!). Барањата во хартиена форма се препраќаат во Штип (иако институцијата е поврзана електронски со одделенијата и регионалните дирекции!), курирот по службена должност оди еднаш во денот, а потоа барањата обработени со уверенијата се враќаат назад за два или три дена, иако сето тоа може да се заврши и електронски, бидејќи станува збор за една иста институција.

²⁶Стратегијата на ЕУ за Единствен дигитален пазар, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52015DC0192>



Јавните администрации треба да ги трансформираат своите задни канцеларии, да се преиспитаат и редизајнираат постојните постапки и услуги и да ги отворат своите податоци и услуги до други администрации, до компаниите и до граѓанското општество.

Европската комисија ја нагласува важноста од вклучување на клучните фактори за создавање на дигитални јавни услуги кои се соодветни за иднината. Клучни овозможувачи како што се електронска идентификација, електронски документ, автентични извори и единичен знак ја олеснуваат трансформацијата на јавните администрации кон чиста и корисничкоцентрична јавна услуга. Затоа ЕК ја нагласува потребата од модернизација на јавната администрација со ИКТ преку примена на клучните овозможувачи (*key enablers*).

Во национален контекст, клучните овозможувачи генерално се опфатени со СРЈА. Недостасуваат повеќе мерки за исполнување на принципите за стандардно дигитални услуги (*digital by default*), особено бидејќи товарот за координација е кај една институција (МИОА), а успешноста на ова начело на модернизација на услугите се однесува на сите институции.

Се претпоставува дека другите начела и нивната имплементација би биле опфатени со предвидената Стратегија за е-влада со акциски план²⁷.

Организациска промена во јавните услуги за да се привлече интересот на граѓаните

ПРЕПОРАКА

Да се стимулираат граѓаните да ги користат е-услугите преку промоција на придобивките за граѓаните од користењето на е-услугите

Начинот на кој се испорачани услугите влијае врз однесувањето на граѓаните. Ако проценката на граѓанинот дека одредено однесување ќе доведе до саканиот личен исход (на пример, поевтини услуги, пониски трошоци) и граѓанинот има позитивно искуство, тогаш желбата и намерата на тој граѓанин да продолжи да ги користи услугите на е-влада ќе порасне.

Битен фактор е и општественото опкружување, односно медиумите, пријателите, семејството и соработниците кои споделуваат искуство од користењето на е-услугите имаат влијание врз свеста на секој граѓанин и зголемување на нивото на доверба. Неинформираноста е основна бариера за користење на е-услугите. Затоа треба да се јакне свеста кај граѓаните и да се промовираат подобрени услуги, па клучен начин да се стимулира користењето на е-услугите е преку нивната промоција. Имајќи ги предвид истражувањата од споменатата анкета²⁸ кои покажаа дека во РСМ граѓаните повеќе претпочитаат да одат на шалтер, еден од начините на промоција на електронските услуги ќе биде информирање на граѓаните за предностите од користењето на одредена услуга по електронски пат, отколку по традиционален начин.

ПРЕПОРАКА

Резултатите од мерењето на задоволството на граѓаните да се анализираат и користат за приспособување, редизајнирање и унапредување на услугите

Потребата од утврдување механизми за мерење на задоволството на граѓаните од квалитетот на услугите и начинот на кој истите ги добиваат е подетално објаснет во делот „Приспособување на услугите според потребите и навиките на корисникот“. Во контекст на организациските промени на институциите, а со цел да се подобрат услугите неопходно е резултатите од тие мерење да се искористат соодветно и врз основа на нив да се направат интервенции за приспособување, редизајнирање и унапредување на услугите.

²⁷ Мерка 4.1.1. Стратешки пристап во процесот на дигитална трансформација од СРЈА предвидува подготовка на оваа стратегија.

²⁸ Публикација: Резултати од истражување на тема: Задоволството на граѓаните од испораката на јавните услуги (достапно на <https://cup.org.mk/publications/Rezultatii.pdf>)



Потреба од развивање и инвестирање во техничките компетенции на вработените во јавниот сектор

Инвестирањето во човечки капитал во рамките на јавниот сектор е препорака на ниво на ЕУ за да може администрацијата да ги испорача услугите на задоволително ниво. Затоа е од суштинско значење јавниот сектор да располага со доволен број на квалификувани кадри за примена на ИК технологии (вклучувајќи менаџери со искуство во набавка, оценување и спроведување на ИКТ решенија).

Позитивниот пример во национален контекст е што модернизацијата на администрацијата и нејзиното ИКТ осовременување е во надлежност на истото министерство. Тоа овозможува да се развијат обуки усогласени со новите технологии и да се одговори на предизвиците и потребите кои ќе се појават пред службениците, за тие да можат квалитетно да ја испорачаат бараната услуга.

Ова не се однесува само за услугите кои треба да се дигитализираат во иднина. Потребата е евидентна и со моменталниот опсег на услугите.

Пример од секојдневниот живот:

Во Град Скопје странка била вратена бидејќи документот издаден од Агенцијата за катастар на недвижности бил со електронски печат. Службеникот во Град Скопје не го прифатил документот и барал странката да се врати во Агенција за катастар и да донесе документ со печат. Подоцна странката била повикана да се врати во Град Скопје, а документот го преземал друг шалтерски работник. Ова укажува дека освен техничката имплементација на електронските услуги, за нивната неефикасност причина може да биде човечки фактор.

Оптимизација на инвестирањето во јавните услуги

За да се изгради јавен сектор кој одговара за иднината, владата мора да се прилагоди побргу. Дигиталната трансформација не е само за новите технологии, туку бара и промени на организациските структури, управувањето, работните процеси, културата и начинот на размислување. Тоа, исто така, значи реализација на поширока визија за односи и бизнис модели кои ќе го редизајнираат начинот на кој функционираат јавните служби. Дури тогаш владите ќе ги опфатат пошироките придобивки што може да ги донесе дигиталната трансформација кон луѓето и општеството.

Во еден од извештаите на Светскиот економски форум²⁹ се наведува дека со исклучок на некои извонредни иновативни решенија, повеќето влади заостануваат зад корпоративниот свет во искористувањето на моќта на дигитализирањето. Во однос на дигиталниот напредок се оценува дека се зголемува јазот помеѓу растот во користење на ИКТ на поединци и ангажирање на владите во дигиталната економија.

ПРЕПОРАКА

За да биде испораката на јавните услуги во чекор со деловниот сектор, неопходно е владата да се поврзе со надворешни партнери од бизнис секторот и со нив да работи на развивање на новите модели за испорака на јавните услуги.

Имено, денешните граѓани очекуваат јавните услуги да бидат толку лични и прилагодени како услугите што ги добиваат од приватниот сектор. Владите треба повторно да размислат за тоа како дигитализирањето на услугите може да се искористи за да се подобри искуството на граѓаните од почетокот до крајот на испораката на самата услуга. Ова бара примена на концептот „граѓанинот на прво место“ како култура и начин на размислување при креирање на политики и испорака на услуги. Крајната цел е да се подобри квалитетот на услугите, да се промовира транспарентна и ефикасна интеракција, да се зголеми нивото на доверба на јавноста во владата и да се подобрат резултатите на граѓаните.

Истовремено, непобитен факт е дека широко распространетата дигитализација го трансформира начинот на кој организациите комуницираат со други бизниси и корисници денес. Како што граѓаните на светот стануваат сè поком-

²⁹ Светски економски форум, <https://www.weforum.org/reports>



патентни за технологијата и се префрлуваат на дигитални платформи, компаниите константно се прилагодуваат и изнаоѓаат нови начини за доставување на услугите со цел да имаат задоволни корисници.

Имајќи предвид дека бизнис заедницата има повеќе увид во потребите на крајните корисници, а исто така факт е дека услугите понудени за компаниите се подобри и понудени на понапредно ниво, се препорачува подобрувањето на услугите кон граѓаните да биде испорачано во консултации со компаниите кои собираат податоци за задоволството на корисниците на нивните услуги.

Владите мора да размислуваат поинаку за нивната улога, да станат платформа за екосистем на партнери, вклучувајќи агенции, приватни бизниси, непрофитни организации, социјални претпријатија и граѓани кои заедно можат да развиваат иновативни услуги и бизнис модели. Затоа е важно да се консултира бизнис заедницата околу модернизацијата и новите трендови на испорака на услугите односно да се усвојат најдобрите практики.

Употребата на напредни анализи им овозможува на владите непрекинато да собираат податоци од луѓе и уреди за подобрување на дизајнот на услугите и персонализирање на испораката. На пример, од податоците кои се собираат преку услугата „Мој термин“ може да се анализира и види каква асистенција, помош или дополнителна услуга би им помогнала на пациентите, а која не е предвидена со или не е дел од здравствената услуга (интернет консултации, група за поддршка на иста категорија пациенти или дополнителни извори на помош во нивната состојба и сл.).

ПРЕПОРАКА

Да се размисли/анализира можноста за комерцијализирање на некои јавни услуги и создавање нови извори на приходи

Исто така, владата не мора да биде строго врзана за испораката на јавните услуги, барем не во целост. Едно од можните решенија за кое треба да се размисли и анализира е можноста за комерцијализирање на некои јавни услуги и создавање нови извори на приходи.

Во услови на неизвесен раст и зголемена побарувачка, владите мора да најдат одржливи начини за финансирање на јавните услуги и инфраструктурата. Дигиталните технологии создаваат можности да истражуваат нови модели за давање услуги, да го подобрат управувањето со ресурсите преку по pamетни трошоци и да ги поврзат парите инвестирани во програмите и услугите со резултатите што ги произведуваат за граѓаните, зголемувајќи ја одговорноста и довербата.

Екстернализација или аутсорсирање на јавните услуги се однесува на неконкурентни јавни услуги и работи. Кога владата ќе аутсорсира јавна работа или услуга, обично договорот вклучува трансфер на права за контрола и готовински тек кај приватната фирма во замена за некоја инвестиција од некој вид. Владите не ги аутсорсираат клучните функции, како што се воените операции, полициското спроведување, заштитата од пожари и наплатата на даноците, во согласност со поставената рамка од ЕУ за Услуги од општ интерес³⁰. За несудбинските функции, владите честопати соработуваат со приватни компании во јавно-приватни партнерства, каде што приватните даватели на услуги ги испорачуваат услугите за јавноста. Области каде има можност за аутсорсирање се водостопанство, енергетика, гас и греење, управување со отпад, јавен превоз, паркинзи, изградба на патарини, наплата на патарини, услуги за управување со затворите, управување со пензиските фондови од задолжителното пензиско осигурување итн.

Но, владата не треба да ги аутсорсира несаканите функции за да се ослободи од нив, напротив, треба да се аутсорсираат само оние услуги кои обезбедуваат најголема конкурентска предност и ги покриваат вкупните трошоци. Во интерес на транспарентноста и избегнување на можноста за злоупотреба, сите договори за аутсорсинг треба да се јавно достапни за граѓаните. Услугите кои се аутсорсираат треба да ги имаат сите механизми за грижа на интересите на даночните обврзници кои плаќаат за овие услуги, односно мерење на трошоците за ефикасност, мерење на задоволството на корисниците и мерење на доброто управување со овие услуги.

Аутсорсирањето на владините функции може да понуди значителни заштеди на трошоците во напредните економии во сервисирањето за производи со висока технологија или да покриваат делови од јавни услуги со ниска профитабилност.

Од неодамна владите ги истражуваат „споделените услуги“ за да овозможат споделување на трошоците и придобивките од споделените услуги. Овој начин на спроведување на јавните задачи им овозможува на владите да избегнат капитални инвестиции со тоа што имаат даватели на услуги кои им служат на повеќе органи.

30 Рамка за квалитет и Водич за Услуги од општ интерес, достапни на: https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_en#documents



ПРЕПОРАКА

Да се создадат услови за Отворени е-владини услуги

Под услов да се исполнети препораките од претходните поглавја, следен чекор на кој може да се размислува се Отворените е-владини услуги³¹. Оваа препорака од ЕК може во РСМ успешно да се спроведе поради тоа што веќе постои политиката на отворени податоци.

Отворени е-владини услуги се инклузивни, дигитални услуги засновани на соработка, кои се карактеризираат со планирано и целно настојување да се зголеми отвореноста и соработката преку технологијата, со цел да се зголеми општата вредност.

Концептот за отворени е-владини услуги се темели врз:

- Соработка при дизајнирање и креирање на иновативните решенија преку заедничко дизајнирање, копродукција со јавниот сектор, компаниите, граѓанското општество и граѓаните;
- Усвојување на нови и колаборативни модели за испорака на услуги (преку јавни, приватни и невладини актери, и во рамките на и преку националните граници);
- Прифаќање на креативни алтернативни технолошки решенија (употреба на социјалните медиуми, мобилноста, големите податоци, cloud computing итн., спакувани во нови дигитални решенија);
- Подготвеност за експериментирање и претприемништво (јавниот сектор треба да стане повеќе претприемчив).

Соработката се подразбира на повеќе нивоа и помеѓу различни засегнати страни. Граѓаните, бизнисите и граѓанското општество можат директно да соработуваат со јавниот сектор или индиректно, на пример, со користење на отворени податоци кои ги објавуваат јавните институции. Кога зборуваме за отворени е-владини услуги, улогата на институциите може да се движи од онаа на давател на средства (за давање на услугите), овозможувач или директен соработник. Приватно развиените апликации кои имаат ефект на јавниот интерес исто така може да се сметаат за отворени е-владини услуги (пример, мерење на загаденоста на воздухот преку апликацијата „Мој воздух“ креирана врз основа на отворени податоци).

Отворените услуги се интероперабилни и повторно употребливи услуги (услуга од услуга), кои можат да бидат земени и комбинирани од јавниот сектор и од трети страни со цел да им обезбедат услуги со додадена вредност на своите клиенти. Управувањето со отворени услуги бара комплетни решенија за поддршка на развојот, објавувањето и дистрибуцијата на нови услуги, но во исто време и решенија за управување со нивниот пристап (вклучувајќи безбедност и плаќање) и валидација (на пример, можноста да ги тестираат пред нивната употреба).

За повторната употреба на отворените податоци, отворениот софтвер и отворените услуги, клучна улога имаат трети страни, а под трети страни се подразбираат граѓани, компании или воопшто сите корисници. Граѓаните би можеле да бидат многу повеќе вклучени во производство, комбинирање, вградување и испорака на различни основни услуги. Во таа смисла, вклученоста на третите страни може да биде клучна за обезбедување повисока вредност за општеството, под услов владата да ги отвори податоците со кои располага во согласност со Законот за користење на податоците од јавниот сектор³².

Примена на нови технологии за испорака на јавните услуги

На меѓународен план постојат одлични примери за тоа како новите технологии се употребуваат за унапредување на услугите кон граѓаните и бизнисите. Повторно Естонија се јавува како пионер во новите технолошки начини на остварување на правата на граѓаните со електронска идентификација. Па така, за краток рок од претставување на новите начини на идентификување пред јавните органи, дури 12,2% од Естонците веќе гласаат преку мобилните телефони³³.

Во Естонија секој граѓанин може да се потпише со електронски потпис користејќи ја својата е-картичка за идентификација, идентификација со мобилен телефон или смарт идентификација, за непречено да користат е-услуги.

³¹ Analysis of the Value of New Generation of eGovernment Services and How Can the Public Sector Become an Agent of Innovation through ICT, European Commission

³² Закон за користење на податоците од јавниот сектор, Службен весник бр. 27 од 05.02.2014 г.

³³ <https://e-estonia.com/solutions/e-identity/mobile-id>



ПРЕПОРАКА

Да се размисли за користење на нови технологии за е-идентификација и пристап до јавните услуги врз основа на позитивните искуства на меѓународно ниво.

Идентификацијата со мобилен телефон им дозволува на граѓаните да ги користат мобилните телефони како безбеден дигитален начин на идентификација. Исто како е-картичките, со вакво идентификување тие можат да пристапат кон јавните услуги и дигитално да потпишуваат документи, без да имаат потреба од посебни читачи за картички или личен контакт. Системот е заснован на посебни СИМ картички за мобилните телефони, кои се добиваат преку мобилните оператори. Дигиталните сертификати се сместени на СИМ картичките кои се врзуваат за посебна апликација, која е потребна за идентификување и потпишување по електронски пат. Едноставно, се користи на овој начин:

- Граѓанинот ја избира опцијата за идентификување со мобилен телефон на определена интернет-страница,
- Телефонот му покажува кога е воспоставена врска,
- Корисникот го внесува својот пин код,
- Корисникот е проверен и може да пристапи до услугата.

Бидејќи користењето мобилни телефони е најраспространето, опцијата за користење на идентификација со мобилен телефон е многу лесно пристапна и се очекува брзо да биде прифатена.

Смарт идентификација е нова мобилна апликација, лесна за користење, која може да биде начин на идентификување за секој кој нема посебна СИМ картичка, а има потреба од безбедно електронско официјално комуницирање. Ова е едноставен начин на кој може да се пристапи до сметки, да се извршат трансакции, да се добијат е-услуги и дури да се потпишат документи. ЕУ го препознава овој начин на идентификација како доволно безбеден и дозволува дигитално потпишување, но и наложува да биде прифатен од сите земји-членки на ЕУ³⁴. Смарт идентификацијата може да се користи преку сите паметни уреди, сè што е потребно е интернет врска. Според постојните искуства, преземањето на смарт апликацијата е бесплатно и неограничено.

Со оглед на тоа дека овие начини на идентификација се едноставни за корисниците, прилагодливи на потребите и ситуациите, се покажува и дека брзо и широко се прифаќаат, а државите тврдат дека се и поевтини решенија. Се препорачува и надлежните институции во државата да размислат за нивно користење. Дополнително, во прилог на премисата дека ваквите модерни решенија би биле соодветни во Република Северна Македонија, се и податоците за 2018 година за користењето на ИК технологиите и интернетот, односно дека:

- интернет пристап од дома имале 79,3 % од домаќинствата во РСМ,
- интернет користеле 79,2 % од вкупното население на возраст од 15 до 74 години.³⁵

Голем број влади веќе ја користат оваа технологија за безбедност и одржување на јавната инфраструктура (постојат примери за спречени бројни несреќи во железничкиот сообраќај). Потоа, оваа технологија во комбинација со други технологии се користи за управување со катастрофи (примери на лица кои преживеале катастрофа, при што благодарјќи на вештачката интелигенција побарале помош), а денес преку технологиите кои ги користат податоците во реално време, во комбинација со машинското учење изградени се системите за спасувачки акции при катастрофи. И многу други работи се можни со вештачката интелигенција како што се идентификување на погодените области, управување со состојбите по катастрофата и следење на луѓе. Друг позитивен пример е управување со сообраќај како ситуација во која сите сме се нашле. Податоците за сообраќајот може да се синхронизираат со помош на вештачката интелигенција и нема потреба од рачно управување. Понекогаш, сообраќајната полиција мора да го запре семафорот и рачно да управува со сообраќајот според ситуацијата. Кога би биле поставени паметни семафори, тие ќе го контролираат сообраќајот врз основа на сообраќајната состојба, а не на претходно поставени правила.

Техниките за вештачка интелигенција сè повеќе ја прошируваат и ја збогатуваат поддршката за одлучување преку средства за координирање на испораката на податоци, нови трендови за анализа на податоците, предвидувања, развивање на конзистентност на податоците, квантифицирање на несигурноста, предвидување на податоците кои му се потребни на корисникот, обезбедување информации до корисникот во најсоодветните форми и давање предлози за тоа како да се постапи во дадениот контекст.

Загрижувачко прашање денес за многумина е дали демократијата може да ја преживее вештачката интелигенција бидејќи „истата не може да се заклучи во кутија.“ Факт е дека во пресрет на оваа дигитална револуција неопходно ќе бидат елиминирани некои функции на владата, но едновременно ќе овозможи нови алатки за паметно граѓанство (*smart citizenship*) и отворена влада која може да ја зголеми демократијата.

³⁴ Од ноември 2018 година, повеќе информации на <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/SDBX/Introduction+to+e-signature>

³⁵ Соопштение Користење информатичко-комуникациски технологии во домаќинствата и кај поединците, 2018 година, објавено на 22 октомври 2018, достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstение.aspx?id=77&rbr=2783>

ЦЕНТАР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ

ул. Рајко Жинзифов бр.44/1
1000 Скопје
тел.: +389(0)2 6092-216
info@cup.org.mk / www.cup.org.mk

АСОЦИЈАЦИЈА ЗЕНИТ

ул. Ѓуро Ѓаковиќ бр.72/2-16
1000 Скопје
тел.: +389 (0)78 241 796
zenith@zenith.org.mk / www.zenith.org.mk