



**SIGMA**  
Creating Change Together



A joint initiative of the OECD and the EU,  
principally financed by the EU

# Стратегија за реформа на јавната администрација 2018 – 2022 и Акциски план

## Насоки за следење и известување за спроведувањето

*Јули 2018*

## **СОДРЖИНА**

<b>I. ВОВЕД</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>II. НАСОКИ ЗА СЛЕДЕЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕТО</b> .....	<b>3</b>
<b>III. СТРУКТУРА НА ПОЛУГОДИШНИ ИЗВЕШТАИ</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>IV. УРНЕЦИ И ПРИМЕРИ ЗА ИНДИКАТОРИ (PASSPORT INDICATORS)</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>V. ЗАКЛУЧОК</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

# 1. Вовед

Клучните елементи за следење, известување и оценување на процесот на реформа на јавната администрација (во натамошниот текст: РЈА ) се утврдени во Поглавјето 4. Спроведување на Стратегијата за РЈА 2018 – 2022 и Акцискиот план (во натамошниот текст: Стратегија за РЈА). Во Стратегијата за РЈА е утврдена и структурата за координација и управување со дефинирани улоги и одговорности. Меѓутоа, останува да се дефинираат конкретните чекори и роковите за подготовка на полугодишните и годишните извештаи, формата и содржината на обрасците за известување кои ќе се користат со цел да се олесни на процесот за прибирање информации од министерствата и другите институции и презентирање на извештаите за спроведување на Акцискиот план до Советот за РЈА и Владата.

Целта на овој документ е да го олесни започнувањето на процесот на следење и да предложи обрасци и насоки за подготовка на „пасоши на индикатори“<sup>1</sup> (passport indicators), како и да даде предлог за формата и содржината на полугодишните извештаи со обрасците за собирање на податоците во првиот циклус на следење на Стратегијата за РЈА.

Примарни корисници на Насоките се Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) и други институции кои учествуваат во спроведувањето на Стратегијата за РЈА.

## 2. Насоки за следење

Со Стратегијата за РЈА се утврдени основните елементи за координацијата на процесот на спроведување на следење на РЈА. На **политичко ниво, главната улога** ја има **Советот за реформа на јавната администрација** (во натамошниот текст: Советот за РЈА), **со кој претседава претседателот на Владата на Република Македонија**. Според Стратегијата за РЈА, на предлог на Советот за РЈА, Владата ги усвојува годишните извештаи и го води процесот на РЈА.

**На административно ниво**, Стратегијата за РЈА предвидува дека стручната и техничката поддршка на Советот за РЈА ќе биде обезбедена од страна на **Секретаријатот за РЈА**, составен од раководни административни службеници од институциите - носители / учесници во активностите дефинирани во Акцискиот план. **Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА)** е надлежно министерство за РЈА за управување и следење на процесот на спроведување на реформата (поточно преку тимот за РЈА формиран во рамките на МИОА).

Со Стратегијата за РЈА 2018-2022 се утврдува дека известувањето ќе се врши преку полугодишните и годишните извештаи. Полугодишниот извештај ќе се доставува до Советот на РЈА, а Годишниот извештај ќе се доставува до Владата. Во стратешките документи не е прецизиран календарот за известување или календарот за подготвување и објавување на полугодишните извештаи. Исто така, треба да се подготви формата и содржината на извештаите, односно обрасците кои ќе ги користат надлежните институции при известувањето.

Прецизниот календар ќе може да се подготви по изготвувањето на „пасошите на индикаторите“, односно кога ќе се добијат информации за тоа кога ќе бидат достапни податоците од мерењето на индикаторите. Календарот треба да се прилагоди и на динамиката на одржувањето на седниците на Советот за РЈА, односно првата седница во февруари / март, а втората во октомври / ноември.

Во продолжение е предлогот за елементите за подготвување на Насоките за следење и известување за спроведување на Стратегијата за РЈА , кои ќе ги користат министерствата и другите релевантни

---

<sup>1</sup> „Пасош на индикатор“ претставува образец кој содржи детален опис на потребните податоци и методологијата за мерење и пресметување на индикаторите

институции при следењето и известувањето на спроведувањето на Стратегијата за РЈА и , а со цел да се обезбеди унифициран пристап при прибирањето и доставувањето на потребните информации.





Табела 1: Предлог за насоки

## НАСОКИ ЗА СЛЕДЕЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА РЈА

### 1. Вовед

Со Насоките се дефинираат учесниците и процедурите во однос на следењето и известувањето за спроведувањето на Стратегијата за РЈА.

Целта на Насоките е да се унифицира процесот на следење и известување преку дефинирање на процедури, одговорности, рокови и обрасци. Примарни корисници на Насоките се министерствата и другите институции кои учествуваат во спроведувањето на Стратегијата за РЈА. Секундарни корисници се пошироката јавност, невладините организации и други заинтересирани страни за процесот на РЈА.

### 2. Учесници, процеси и рокови за следење и известување за РЈА

1. Целосното следење на спроведувањето на општите цели, мерките, активностите и индикаторите на Стратегијата за РЈА **го спроведува МИОА** преку редовна комуникација и координација со министерствата и другите релевантни институции **кои ги спроведуваат активностите утврдени со Акцискиот план на Стратегијата за РЈА.**
2. Следењето на спроведувањето на посебните цели, мерките, активностите и соодветните индикатори **го вршат водечките институции во соработка со другите надлежни институции кои учествуваат во спроведувањето.** Водечките институции и институциите учеснички се утврдени во Акцискиот план на Стратегијата за РЈА.
3. **Водечките институции ги прибираат информациите од институциите учеснички, ги компилираат и потоа ги доставуваат до МИОА за цели на подготвување на полугодишните и годишните извештаи.**
4. Известувањето се врши на полугодишно и годишно ниво. Се известува за соодветните квартали, односно квартал 1 и 2 во полугодишните извештаи и квартал 3 и 4 во годишните извештаи со преглед на севкупното спроведување во текот на целата година за која се известува. **Институциите известуваат за активностите кои завршиле или требало да завршат во квартал 2, односно квартал 4, но и за активностите кои започнале во квартал 2, односно квартал 4, а треба да завршат во текот на наредните квартали.**
5. Подготовката на полугодишните и годишните извештаи го координира МИОА врз основа на информациите добиени од лицата за **контакт од водечките институции задолжени за спроведување на посебните цели, мерки и активности.**
6. Полугодишните извештаи ќе се подготвуваат според следнава динамика:

- a. До 15 јуни, МИОА ќе испрати циркуларно писмо до министерствата и другите институции задолжени за мерките и активностите кои треба да се спроведат во соодветниот период за известување со барање да достават придонес кон полугодишниот извештај во формат утврден во Дел III од овие насоки. Едновременно, МИОА ќе објави јавен повик до граѓанските организации за прибирање податоци кои ќе бидат земени предвид при подготовка на полугодишниот извештај.
- b. До 1 јули, министерствата и другите институции задолжени за мерките и активностите, по електронски пат ќе поднесат извештај до МИОА согласно утврдениот образец (даден во прилог на Насоките). Институциите кои се учеснички во спроведувањето на одделните мерки и активности ќе ги достават своите извештаи до водечката институција задолжена за соодветната мерка. Точноста и ажурноста на информациите испратени по електронски пат ќе се потврди со официјален допис од министерствата и другите надлежни институции. Доколку министерствата и/или другите институции навремено не ги достават бараните информации, МИОА ќе достави допис до повисоките нивоа (Секретаријатот за РЈА).
- c. МИОА ќе ги анализира информациите добиени од министерствата и другите надлежни институции, ќе ги консолидира информациите и ќе подготви нацрт Полугодишен извештај за степенот на реализација на АП на Стратегијата за РЈА. МИОА може да побара дополнителни информации од министерства и другите надлежни институции, доколку квалитетот на доставените информации не е задоволителен или информациите се нецелосни.
- d. До 30 јули МИОА ќе го заврши Предлог - полугодишниот извештај за степенот на реализација на АП на Стратегијата за РЈА, по што ќе организира јавна расправа за степен на реализација и постигнати резултати. Потоа, Предлог – полугодишниот извештај ќе се достави прво до Секретаријатот за РЈА, а потоа до Советот за РЈА, за истиот да се разгледа и усвои.
- e. По усвојувањето, Полугодишниот извештај ќе биде објавен на веб страната на МИОА.

**5. Годишните извештаи ќе се подготвуваат според следнава динамика:**

- f. До 15 декември МИОА ќе испрати циркуларно писмо до министерствата и другите надлежни институции за да ги потсети на обврската за подготвување придонес кон годишниот извештај за степенот на спроведување на АП на Стратегијата за РЈА. Едновременно, МИОА ќе објави јавен повик до граѓанските организации за прибирање податоци кои ќе бидат земени предвид при подготовка на годишниот извештај.
- g. До 15 јануари институциите кои се учеснички во спроведувањето на одделните мерки и активности ќе ги достават своите извештаи до водечката институција задолжена за соодветната мерка. Извештаите ќе бидат доставени во образецот даден во Дел III од овие насоки. Копија од Извештајот исто така ќе биде испратена до МИОА.
- h. До 1 февруари, министерствата и другите институции задолжени за спроведување на мерките и активностите ќе подготват извештај со сумирани информации од институциите учеснички за спроведување на посебните цели, мерките активностите, како и вредностите на индикаторите утврдени во АП на Стратегијата за РЈА.
- i. Институциите задолжени за спроведување на резултатите може да побараат од институциите учеснички во спроведувањето да ги појаснат или дополнат бараните информации.
- j. МИОА ќе ги анализира информациите добиени од институциите надлежни за спроведување на резултатите, ќе ги консолидира информациите и ќе состави нацрт годишен извештај за напредокот. МИОА може да побара дополнителни информации од овие институции ако квалитетот на доставените информации не е задоволителен или информациите се нецелосни.

к. До 1 март, МИОА ќе го достави предлог Годишниот извештај за напредокот до Секретаријатот за РЈА и до Советот за РЈА за разгледување, а потоа до Владата за негово усвојување.

б. Првиот полу-годишен Извештај во 2018 година ќе биде подготвен кон **средината на септември 2018 година** според следнава динамика:


- а. **До 10 јули**, МИОА ќе ги достави Насоките за подготвување на полу-годишниот Извештај до сите контакт лица за РЈА во соодветните институции кои имаат водечка улога во спроведувањето на мерките и активностите. Насоките едновременно ќе бидат доставени до државните секретари на соодветните институции со информација за динамиката на подготвување на полу-годишниот Извештај и барање да се обезбеди навремено прибирање на потребните податоци и пополнување на обрасците содржани во Насоките. Исто така, МИОА ќе упати јавен повик до соодветните граѓански организации со барање да се вклучат во подготовката на полу-годишниот Извештај и да достават податоци кои се релевантни за подготовка на Извештајот. Од овој датум па се до крајниот рок (6 август, 2018 г.), МИОА ќе биде во редовен контакт со лицата за РЈА во соодветните институции со цел: (1) да обезбеди помош со дополнителни инструкции, објаснувања и сл. во однос на пополнувањето на обрасците; и (2) да обезбеди дека информациите и пополнетите обрасци ќе бидат навремено доставени.
- б. **До 17 август**, водечките институции ги ќе ги достават до МИОА пополнетите обрасци по електронски пат, а точноста и ажурноста на податоците ќе се потврди со официјален допис од институциите. Водечките институции треба да го координираат процесот и да обезбедат информации од другите институции учеснички во спроведувањето со цел да се пополнат обрасците.
- в. **До 24 август**, МИОА ќе ги анализира информациите и податоците добиени од надлежните институции, како и информациите добиени од граѓанските организации во однос на степенот на спроведување на планираните активности. Доколку утврди дека квалитетот на доставените информации не е задоволителен или информациите се нецелосни, МИОА ќе упати ургенција со барање за дополнителни информации од надлежните институции. Врз основа на добиените информации, МИОА ќе го подготви нацрт полу-годишниот Извештај.
- г. **До 3 септември**, МИОА ќе организира јавна расправа со граѓанските организации и другите заинтересирани страни во однос на степенот на реализација и постигнатите резултати. Врз основа на сите добиени информации, МИОА ќе го подготви предлог полу-годишниот Извештај.
- д. **На 10 септември**, МИОА ќе има подготвен текст на нацрт полу-годишниот извештај на македонски и англиски јазик;
- е. **До 21 септември**, МИОА ќе го достави предлог полу-годишниот Извештај до членовите на Секретаријатот за РЈА и ќе организира состанок на Секретаријатот за РЈА, а потоа предлог полу-годишниот Извештај ќе биде доставен на разгледување до Советот за РЈА.
- ж. **До 28 септември**, полу-годишниот Извештај ќе биде објавен на веб-страницата на МИОА.

### 3. Обрасци и упатства за полу-годишен и годишен извештај за спроведување на АП на Стратегија за РЈА

За доставување на информации во однос на степенот на реализација и постигнување на планираните резултати од АП на Стратегијата за РЈА ќе се користат два обрасци: Образец за полу-годишен извештај и Образец за годишен извештај.

Образецот и упатството за начинот на пополнување на полу-годишниот извештај се дадени подолу. Образецот ќе се користи од страна на министерствата и другите надлежни институции за да се достават информации за спроведувањето на активностите на полу-годишна основа. Оваа табела е во Excel формат.

**Образец за полу-годишен извештај**

Мерки	Активност и	Водечки институции	Институции и учеснички	Почетен датум (Квартал)	Датум на извршување (Квартал)	Степен на реализација на активноста 	Резултати	Идентификувани ризици или проблеми кои можат да се јават до крајот на спроведувањето на активноста	Следни чекори	Планиран нов рок за реализација
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Упатство за пополнување</b>										
Колона 1			Во оваа колона се наведуваат мерките од АП на Стратегијата за РЈА. Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 2			Во оваа колона се наведуваат активностите од АП на Стратегијата за РЈА. Се наведуваат само оние активности кои се релевантни за периодот на известување. Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 3			Во оваа колона се наведуваат водечките институции за спроведување на соодветната активност. Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 4			Во оваа колона се наведуваат институциите кои учествуваат во спроведувањето на соодветната активност. Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 5			Во оваа колона се наведува почетокот на спроведување на соодветната активност планиран согласно Акцискиот план за РЈА. Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 6			Во оваа колона се наведува крајниот рок за спроведување на соодветната активност согласно Акцискиот план за РЈА. Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 7			Во оваа колона се дава оценка за степенот на реализација на активноста. Степенот на реализација може да биде: „целосно спроведена“; „во тек на спроведување“; или „доцни“. "Целосно спроведена" активност е онаа што е спроведена целосно во планираниот рок како што е предвидено во АП. "Во тек на спроведување" е активност чие што спроведување започнало во предвидениот рок, но остануваат уште мал број задачи кои треба да се спроведат и планираниот рок за завршување на активноста ќе биде надминат. "Доцни" е (1) онаа активност чие што спроведување отпочнало во рок, но остануваат уште многу задачи и извесно е дека планираниот рок согласно АП ќе биде значително надминат (за два или повеќе квартали); или (2) активност чие што спроведување воопшто не отпочнало во планираниот рок согласно АП. Оценката за реализација од стручен аспект ја утврдува МИОА врз основа на информациите пополнети (во колона 7, 8 и 9) од страна на институцијата задолжена за спроведувањето. Оценката може да претрпи измени по анализата на МИОА и спроведените дискусии со институцијата задолжена за спроведување на активноста. При давањето на оценката за степенот на реализација се користат бои. Активноста која е спроведена целосно се обележува со <b>зелена боја</b> , активност чие што спроведување е во тек се обележува со <b>жолта боја</b> , а активност чие што спроведување значително доцни или не е отпочнато се обележува со <b>црвена боја</b> . Оваа колона ја пополнува МИОА.							
Колона 8			Во оваа колона се дава опис на главните резултати од спроведувањето на активност чии степен на реализација е „целосно спроведена“ или спроведувањето е во тек“. Министерството или другата надлежна институција треба да ги наведат клучните стратешки информации од спроведувањето на активност, односно оние кои укажуваат на резултатите од реализацијата на мерката/активноста. Ако е можно, резултатите треба да бидат поддржани со докази (на пример, статистички податоци, споредби со претходната состојба, итн.). Рутинските и административните информации (на пр. бројот на организирани состаноци, основани работни групи итн.) треба да се избегнуваат. На пример, ако со активност е предвидено подготвување на закон, треба да се наведе какви промени се очекуваат да настанат како резултат на усвојување и спроведување на законот, наместо само да се даде факт дека законот е подготвен и кога. Информациите наведени во оваа колона квалитативно ја дообјаснуваат оценката за степенот на реализација.							

Колона 9			<p>Во оваа колона се даваат два вида на информации:</p> <p>1) За активност која требало да заврши во периодот за кој се известува, а оценката за реализација е "во тек на спроведување" или "доцни", тогаш накратко се објаснуваат причините за доцнењето и нецелосното спроведување или неспроведувањето.</p> <p>2) За активност која започнала во периодот за кој се известува и треба да заврши во наредните квартали, се известува дали активност започнала навремено и се очекува да заврши во предвидениот рок, односно дали има доцнење во почетокот на реализација на активност па соодветно на тоа извесно е дека ќе има доцнење на спроведувањето во предвидениот рок.</p> <p>Доколку е идентификуван проблем или ризик што може да го оневозможи спроведувањето на активност во наредниот период, накратко се објаснува. Мерките кои се предлага да се преземат за целосно спроведување на активност треба да се објаснат во следната колона.</p> <p>Оваа колона ја пополнува надлежната институција.</p>
Колона 10			Во оваа колона треба да се наведат следните чекори, односно мерките кои ќе бидат преземени за целосно спроведување на активност. Оваа колона се пополнува само за оние активности за кои оценката е "во тек на спроведување" или "доцни". Оваа колона ја пополнува надлежната институција.
Колона 11			Во оваа колона надлежната институција треба да го наведе новиот рок за спроведување на активност имајќи ги предвид мерките кои ќе бидат преземени, односно следните чекори. Оваа колона ја пополнува надлежната институција.

		Примери									
М 4.3.3. Регистри за дигитални услуги	А 4.3.3.3. Развој на централен електронски регистар на население	МИОА	Надлежни институции	I/2018	II/2018	Целосно спроведена	На пример: Централниот електронски регистар на население е развиен и целосно функционален. Тој претставува примарен извор на податоци за сите други регистри. Не постојат преклопувања на истите податоци од различни регистри.	/	/	/	
Пр.2. М 3.4.2 Воспоставување на механизми за планирање, спроведување	Пр. 2. Усвојување на Стратегијата за отворени податоци од	Влада на РМ	МИОА	II/2018	II/2018	Спроведувањето е во тек	На пример, "Нацрт-стратегијата за отворени податоци во моментов е во завршна фаза. Ја помина фазата на јавна консултација.	Поради обемните и суштински коментари добиени за време на јавните консултации, крајниот рок ќе биде продолжен заради вклучување на коментарите во	Да се заврши меѓу-министерската консултација и да се прилагоди нацртот според резултатите од консултациите. Ќе се применува новата методологија за пресметување на трошоците	IV/2018	8

<i>е и следење на принципите на отворени податоци и подигнување на свеста кај граѓаните и бизнис заедницата</i>	<i>Владата на РМ</i>							<i>текстот на Стратегијата. Постои ризик што треба да се реши со цел да се намали недостатокот од финансиски средства и да се обезбеди одржливост на Стратегијата.</i>	<i>за спроведување на Стратегијата. Ќе се организира Донаторска конференција за да се презентира предлогот на Стратегијата и потребните финансиски средства.</i>	
---	----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Образец за годишен извештај

- Образецот за годишниот извештај треба да биде поаналитичен отколку полугодишниот. Покрај информациите за степенот на спроведување на активностите, во Годишниот извештај треба да бидат содржани информации за напредокот кон постигнување на целите, мерењата на индикаторите за успешност, како и преглед на потрошените средства. Годишниот образец ќе биде разработен во соработка со МИОА.



### 3. Структура на полугодишниот извештај

Врз основа на информациите што ги обезбедуваат министерствата и другите надлежни институции, МИОА треба да ги консолидира информациите и да изготви предлог полугодишен и годишен извештај. Структурата и содржината на полугодишниот извештај се дадени подолу.

Имајќи предвид дека крајниот корисник на извештаите ќе биде Советот на РЈА и Владата, неопходно е да се земе предвид обемот на извештаите и начинот на кој се презентираат информациите. Бидејќи Советот на РЈА и членовите на Владата имаат многу малку време, неопходно е извештаите да бидат концизни и јасни.

Извештајот треба да ги содржи следниве поглавја: резиме, збирен преглед на напредокот во приоритетните области, преглед со клучните резултати по посебните цели, предизвици и препораки за тоа како да се решат предизвиците.

Полугодишниот извештај треба да даде преглед и оценка за степенот на реализација на активностите со јасно предупредување доколку постојат индикации дека спроведувањето не оди според предвидената динамика и дека очекуваните крајни резултати нема да се постигнат во очекуваниот временски период. За разлика од полугодишниот извештај, фокусот на годишниот извештај треба да биде врз главните резултати (на ниво на политика и на ниво на влијание), неуспесите и нивно влијание, мерките кои треба да се преземат за да се коригираат состојбите, како и приоритетни активности за следната година.

#### Краток преглед на полугодишниот извештај

Во фокусот на полугодишниот извештај е **спроведувањето на активностите**.

Полугодишниот извештај треба да даде слика за тоа во кои области напредокот е задоволителен или незадоволителен, кои се причините за незадоволителните резултати и кои чекори треба да се преземат за да се подобри ефикасноста.

Во продолжение е предложена структурата на полугодишниот извештај.

#### I. РЕЗИМЕ

Резимето се подготвува на крајот, бидејќи во него се дава преглед на сите информации презентирани во другите поглавја. Треба да биде кратко (најмногу 1-2 страници) и да обезбеди целосна слика за напредокот постигнат во периодот на спроведување опфатен во извештајот.

МИОА, како водечка институција за координација на процесот на реформа на јавната администрација треба да го подготви овој дел од извештајот.

Во резимето треба да се даде поголем акцент на визуелната презентација, а помалку на текстот, нагласувајќи ги само најважните факти и бројки. Еден од начините за подготовка на овој дел би можел да биде давање на инфо-графички приказ со клучните статистички податоци за

спроведување на активностите и нагласување на главните пораки во секоја од приоритетните области како што е утврдено со АП, како и приоритетите утврдени за следниот период.

Резимето содржи збирна информација за постигнатиот напредок на ниво на активности, клучните случувања кои позитивно или негативно влијаеле врз спроведувањето на Стратегијата за РЈА, клучните резултати и препораки за промените кои се потребни во Стратегијата за РЈА или во АП.

## II.ЗБИРЕН ПРЕГЛЕД

Во овој дел се наведуваат сумирани информации за спроведувањето на активностите со комбинирање на текст и графикони. Повторно, овој дел треба да биде краток и да не надминува повеќе од 3-4 страни. Ова поглавје служи како подетално објаснување на краткиот преглед презентираан во резимето. МИОА, како водечка институција, треба да го изготви и овој дел од извештајот пред изготвувањето на резимето.

Во збирниот преглед би било корисно да се покаже степенот на спроведување на АП од страна на секоја институција, како и степенот на спроведување по приоритетна област. Како вовед треба да се даде краток преглед за широкиот општ контекст на реформата на јавната администрација. Треба да се потенцира статусот на спроведување во секоја приоритетна област со клучните достигнувања и институциите со најдобри / најлоши резултати што се истакнати со црвено, за да можат носителите на одлуки да реагираат со цел да се постигнат посакуваните резултати во утврдените рокови.

Следниве графикони може да се користат за да се објаснат достигнувањата и истите да се поддржат со докази:

- 1) Дијаграм за бројот на целосно спроведени, делумно спроведени и не спроведени активности од АП за периодот опфатен во извештајот;
- 2) Графикон за бројот на целосно спроведени, делумно спроведени и не спроведени активности од секоја приоритетна област;
- 3) Табела или графикон за бројот на целосно спроведени, делумно спроведени и не спроведени активности од секоја водечка институција.

Временската рамка за полугодишното и годишното известување може да се додаде во форма на табела или графикон што ќе им помага на сите засегнати страни да имаат јасна слика за хронологијата и очекуваните обврски.

Ова поглавје треба да обезбеди целосен преглед на степенот на спроведување на реформата на јавната администрација, фокусирајќи се главно на предвидените резултати “од птичја перспектива”, објаснувајќи го општиот контекст. Наместо да се навлегува во деталите, напредокот во спроведувањето треба да се објасни, прикажувајќи притоа како различни делови од реформата на јавната администрација обезбедуваат заемно поврзани резултати. Треба да се искористат информациите од мерењето на индикаторите на ниво на резултати, различни достапни истражувања, меѓународни компаративни анализи или извештаи, за да се демонстрираат постигнатите резултати, како и да се истакнат прашања за кои ќе биде потребно поголемо внимание во иднина.

*Дел од овој преглед, како што е опишано погоре, можеби нема да биде лесно да се направи во првиот полугодишен извештај, но треба постепено да се вградува во практиките на МИОА.*

Визуелно може да се развијат четири инфо-графички карти, кои го прикажуваат напредокот и клучните достигнувања во четирите приоритетни области заедно со приоритетите за следниот период.

На крај, на кратко треба да се објаснат предизвиците, ризиците и мерките кои треба да бидат преземени.

*Во првиот полугодишен извештај, поглавјето со Збирниот преглед може делумно да се комбинира со поглавјето со резимето, со Прегледот според посебни цели, а делумно со делот за Предизвици и следни чекори.*

### III. ПРЕГЛЕД СПОРЕД ПОСЕБНИ ЦЕЛИ

Ова поглавје треба да биде прво што ќе се состави и напише. Во него треба да се даде детален преглед за активностите и постигнатиот или не постигнатиот резултат. Во овој дел клучните достигнувања се сумираат по посебна цел и се наведуваат успехите и неуспехите. Се опишуваат само главните достигнувања.

Поглавјето треба да има 15 под-поглавја (според бројот на посебните цели во АП на Стратегијата за РЈА). Прегледот не треба да надминува повеќе од една страна по цел и притоа треба да се презентира:

- краток контекст за посебната цел;
- клучни постигнувања (резултати);
- предизвици и
- следни чекори.

Статистичките податоци за степенот на спроведување на активностите според секоја посебна цел може да се презентира во форма на графикони. Визуелното нагласување на добри примери или други визуелни алатки може да овозможи ова поглавје да му биде полесно за корисникот и да биде полесно читливо.

Овој дел се подготвува користејќи ги информациите добиени од министерствата и другите релевантни институции заедно со водечка и координативна улога на МИОА.

### IV. ПРЕДИЗВИЦИ И СЛЕДНИ ЧЕКОРИ

Треба да се објаснат главните причини (проблеми и предизвици) кои влијаеле врз спроведувањето на активностите и посебните цели. Треба да се дадат препораки за тоа како да се надминат овие проблеми и предизвици. Препораките може да бидат иницијативи за донесување на закон или други пропис, иницијативи за градење капацитети, промени во политиките или слично.

Во ова поглавје треба да се прикажат сите клучни чекори предвидени за следниот циклус на известување, т.е. што треба да се направи во текот на следните шест месеци или една година. Текстот не треба да биде долг, но треба јасно да ги наведе најважните мерки и активности што треба да се направат во наредните месеци. Исто така, доколку постојат значајни можни надворешни фактори кои би можеле да го попречат темпото на реформите – овие фактори треба накратко да се опишат и на тој начин да се испрати јасен сигнал дека процесот на спроведување на одредени делови од реформата на јавната администрација може да се одвива побавно од другите делови.

Ова поглавје треба да содржи предлог, односно препораки за можните прилагодувања на АП на Стратегијата за РЈА. Во предлогот треба да се објаснат причините за потребата од прилагодувањата, како тие би влијаеле на целокупното спроведување, како и што би можело да се направи наместо прилагодените активности за да не се губи време и да се продолжи со спроведувањето на реформата.

*Во првиот полугодишен извештај, овој дел може да се комбинира делумно со поглавјето со Резимето и делумно со Збирниот преглед.*

## АНЕКСИ

Со цел да се илустрираат горенаведените информации можат да се подготват прилози.

Сите информации кои би можеле да бидат интересни за засегнатите страни за реформа на јавната администрација (внатрешни и надворешни) би можеле да бидат вклучени во прилозите на извештајот со цел да се избегне преоптоварување на главниот дел на извештајот. На пример, табели со информации за спроведување на сите активности предвидени со АП на Стратегијата за РЈА, информации за структурата за следење и координација, детални информации за финансирање и трошоците за реформата на јавната администрација. Треба внимателно да се процени дали информациите што се приложени кон извештајот се навистина значајни, а не дека се додадени само за да се зголеми обемот на извештајот, без да се создаде додадена вредност. Подолу е даден преглед со можните прилози.

### 1.1. Анекс 1: ТАБЕЛА СО ДЕТАЛЕН ОПИС ЗА СПРОВЕДУВАЊЕТО НА СЕКОЈ ПОЕДИНЕЧНА АКТИВНОСТ

Овој дел се подготвува врз основа на информациите добиени од министерствата и другите надлежни институции во форма на табела (образецот даден во насоките). Информациите во табелата се користат како дополнителни информации за оние кои ќе сакаат да имаат подетална слика за спроведувањето на секоја поединечна активност.

### 2.1. Анекс 2: СТРУКТУРА ЗА СЛЕДЕЊЕ И КООРДИНАЦИЈА

Во ова поглавје во кратки црти треба да се презентираат активностите (состаноците и главните заклучоци) на секое ниво на координација во однос на реформата на јавната администрација (Совет и Секретаријат).

Визуелната презентација на координативната структура и темпото (колку често се одржуваат состаноците) можат да помогнат за подобро разбирање на системот.

## 4. Пасоши на индикатори

Стратегијата за РЈА предвидува дека појдовните основи и планираните резултати на индикаторите кои се дефинирани во АП на Стратегијата за РЈА ќе бидат утврдени во првата година од спроведувањето на Стратегијата за РЈА.

Со цел да се утврди појдовната основа и планираниот резултат, како и да се размисли за воспоставување јасен календар за следење (т.е. кога податоците ќе бидат достапни и кога ќе биде можно да се подготват извештаите), се предлага институциите да го поминат процесот на подготвување на техничка спецификација за секој индикатор, односно „пасошите на индикаторите“.

Процесот за подготвување на „пасоши на индикатори“ треба да одговори на некои значајни прашања за тоа кој ги прибира податоците и кој го мери индикаторот, изворите за прибирање на податоците, колку често и кога се достапни податоците, кои се вредностите на индикаторот во

изминатите неколку години<sup>2</sup> со цел да се прикаже трендот на движење на вредностите (опаѓање/зголемување итн). Во процесот на подготвување на „пасошите на индикаторите“, институциите ќе можат да разберат дали индикаторот е добро поставен, корисен и мерлив. Во текот на процесот, постојано се применува алатката SMART<sup>3</sup>, со што се верификува и проверува квалитетот и користа на постоечките индикатори.

Општо земено, „пасошите на индикатори“ е исклучително корисна алатка во процесот на следење и евалуација, но истото важи и за почетната фаза кога треба да се изберат реални индикатори и подобро да се разбере што точно е индикаторот, што се мери со индикаторот и дали тој го одразува напредокот во однос на целите. Техничката спецификација на индикаторите може да се подготви како прилог на Стратегијата за РЈА, односно како алатка за следење во форма на табели.

Табелата подолу е предлог кои податоци треба да се соберат при подготовката на пасошите на индикатори:

<b>Назив на индикаторот</b>	<i>Внесете го целосниот назив на индикаторот од АП на Стратегијата за РЈА</i>
<b>Општа цел/поседна цел и мерка</b>	<i>Се наведува конкретната цел и мерка која е поврзана со индикаторот</i>
<b>Извор на податоци за следење на индикаторот</b>	<i>Внесете информации за тоа дали податоците за следење на индикаторите се прибираат на национално или меѓународно ниво.</i>  <i>Внесете извор за верификација за прибирање на податоци (на пр. „Службен весник на РМ“ за донесени законски акти, анкети или објавени извештаи, официјални статистички податоци и др. со веб-линк ако истото може да се најде на интернет).</i> <i>Забелешка: Средствата за верификација во голем дел го одредуваат трошокот за системот за следење. Може да биде тешко да се најдат информации или да се добие пристап до информации. Изворот за верификација е важен поради објективноста на процесот на следење врз основа на докази и можноста органите што го следат да имаат увид во оригиналниот документ.</i>
<b>Назив на институција одговорна за прибирање на податоци</b>	<i>Внесете го целосниот назив на институцијата одговорна за прибирање и обработка на податоци во врска со конкретниот индикатор и објавување/доставување на вакви податоци.</i> <i>Внесувањето на одговорното лице за прибирање и доставување на податоци може да го забрза и олесни процесот на прибирање</i>

<sup>2</sup> Појдовните основи на некои од индикаторите ќе се идентификуваат преку процесот на мерење во првата година.

<sup>3</sup> S.M.A.R.T. е кратенка која првично беше предложена како алатка за управување со критериуми за поставување на целите, но критериумите за SMART беа добро прифатени и во областа на следење и евалуација со примена на индикатори, а не само за целите. Примената на критериумите од SMART моделот значи тестирање на секој одделен показател за да се покаже дали индикаторот е **конкретен** (точно го специфицира обемот/нивото на она што е да се мери со цел да се постигнат резултатите), **реален** (во согласност со расположливите ресурси) и **временски-ограничен** (индикаторот е поврзан со временска рамка / треба да се наведе кога ќе се мери за да се прикажат промените). Во 1954 година, во книгата "Менаџмент пракса", Питер Дракер разви Менаџмент според цели, како процес со кој целите на организацијата се утврдени во договор меѓу раководството и вработените, со што вработените го разбираат она што се очекува од нив и помагаат во поставување на сопствените поединечни цели.

	<i>податоци (со службена електронска пошта и службен телефонски број)</i>			
<b>Колку често се објавуваат податоците</b>	<i>Внесете информации за тоа колку често соодветните институции прибираат податоци за индикаторот и колку често истите ги објавуваат. Забелешка: Оваа информација е неопходна за да се разбере кога податоците се достапни за да истите можат да се користат за мерење на индикаторот и да се направат полугодишни и годишни извештаи.</i>			
<b>Краток опис на индикаторот и методологијата (формула)</b>	<i>Внесете краток опис на елементите на индикаторот (што се прикажува со индикаторот, кои се очекувањата од успешните резултати, дали индикаторот е релевантен и сигурен ...)</i>			
	<p style="text-align: center;"><b>ФОРМУЛА</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Внесете кратка формула за мерење/пресметка на индикаторот</i></p> <p><i>Забелешка: Доколку одредена методологија за мерење на овој показател се објавува на интернет, внесете ја врската до методолошкиот документ. Формулата ги прикажува ресурсите кои се потребни за мерење на индикаторот во случај кога не постои воспоставен механизам за прибирање податоци. Формулата треба да му биде јасна на секој што го врши мерењето.</i></p>			
<b>Информации за појдовните основи на индикаторот</b>	Година 2015	2016	2017	2018
	Основа	Основа	Основа	Појдовна основа
	<i>Внесувањето на информации за вредностите на индикаторите во претходните години го покажува трендот на (не) постоечки вредности или зголемување/опаѓање на вредностите и можноста за одредување и утврдување на реални појдовни основи и планирани резултати.</i>			
<b>Информации за планирани резултати</b>	Година 2019	2020	2021	2022
	Планиран резултат	Планиран резултат	Планиран резултат	Планиран резултат
	<i>Внесете информации за планираниот резултат за индикаторот за секоја година поединечно, доколку мерењето на индикаторите се одвива на годишна основа. Ако не, внесете ја појдовната основа за годината во која ќе се врши мерењето.</i>			

Table 1: Табела за пасош на индикатори со упатство за пополнување на табелата

<b>Назив на индикатор</b>	<b>% на закони изменети и дополнети една година по нивното утврдување од страна на Владата на РМ</b>
<b>Соодветна цел/мерка</b>	Посебна цел 1.2: Подобрен квалитет на политиките и законите и обезбедување транспарентност и учество на засегнатите страни
<b>Извор на податоци за следење на индикаторот за успешност</b>	Податоците ќе се прибираат на национално ниво  Извор: Интерна база на податоци на ГС, веб-страницата на ГС, Годишни извештаи на ГС

<b>Назив на институција одговорна за прибирање на податоци</b>	Генерален Секретаријат на Република Македонија (ГС) Џон Џон, тел: +389(0)2 3118-022, е-пошта: john.john@gs.gov.mk			
<b>Колку често се објавуваат податоците</b>	1Q од тековната година, за претходната календарска година До крај на февруари			
<b>Краток опис на индикаторот и методологијата (формула)</b>	Индикаторот го мери квалитетот на системот за креирање политики. Честите измени на законите покажуваат дека стратешкото и годишното планирање на политиките и ПВР не се користат правилно. Формулата ќе ги содржи само законите кои биле изменети и дополнети и утврдени од страна на ВРМ во текот на една календарска година, независно од усвојувањето на истите закони во Собранието. (Број на утврдени измени на истиот закон во рок од една година)			
	$\% = \frac{\text{вкупен број на закони кои се изменети и дополнети од страна на ВРМ во една календарска година } n + \text{појдовни}}{\text{вкупен број на закони утврдени од ВРМ во една календарска година } n} \times 100$			
<b>Информации за појдовни основи</b>	2015	2016	2017	2018
	10%	12%	13%	14%
<b>Информации за планирани резултати</b>	2019	2020	2021	2022
	12%	10%	8%	6%

*Table 2: Пример за пополнета табела со индикатор од АП за РЈА (забелешка: процентите за појдовните и целните вредности се дадени како примери, не како предлог)*

Треба да се напомене дека откако ќе се подготви и усогласи документот со „пасошите на индикатори“ **треба редовно да се ажурира**, со цел да ги одразува резултатите од годишното мерење на индикаторот (на пример, еднаш годишно паралелно со или по годишните извештаи). Податоците за ажурирање треба да бидат доставени од надлежната институција за мерење до МИОА.

Исто така, треба да се напомене дека следењето на индикаторите треба да има значење, а ова може да се постигне само ако самите индикатори се корисни. Иако постојат различни видови индикатори<sup>4</sup>, од суштинско значење е индикаторите да се дефинираат на ниво на резултати, на пример, тие треба да одразуваат што сакаме да постигнеме за да ја видиме промената. Мерењето на индикаторите, исто така, треба да биде реално (достапност на податоци, финансиски и човечки ресурси). Преку мерењето на индикаторот се прибираат докази дека резултатите се постигнати. Ако за некои индикатори не може да се утврди појдовната основа или нема доволно капацитети и ресурси за прибирање и/или анализа на податоците или никој не разбира што треба да се мери со индикаторот, постои ризик индикаторот да не се мери во иднина. Во ваков случај се појавуваат проблеми со следењето на спроведувањето, што резултира со неможност да се идентификуваат структурните проблеми и средства за нивно решавање, не може да се процени напредокот на целите, нема

<sup>4</sup> Со индикаторите можат да се мерат потребните ресурси за одредени активности, процеси (односно видот и количината на активности кои биле спроведени), резултати (дали со спроведувањето на активноста се постигнале целите или резултатите), производи (директни резултати кои произлегуваат од спроведувањето на активноста), исход (промени, корист која треба да произлезе како резултат на спроведување на политиката), влијанија (пошироки промени на долгорочна основа); индикаторите можат да бидат кон мерење на состојба, мерење на напредок, квалитативни или квантитативни

информации кои би послужиле како основа за креирање политики, има недостаток на информации за можните проблеми во текот на спроведувањето.

Капацитетите на водечките институции се исто така важен фактор при прибирањето податоци, анализата на податоците и редовното следење на индикаторите. АП за РЈА 2018-2022 во моментот опфаќа 4 индикатори на ниво на општи цели, 16 индикатори на ниво на посебни цели и 56 индикатори за ниво на мерки. Со ова во рамката за следење има вкупно **76 индикатори** кои треба да се имаат во предвид при планирање на капацитетите за следење.

## Заклучок

Следењето игра важна улога во циклусот на креирање политики, покажувајќи што е навистина постигнато, дали се спроведуваат плановите и дали спроведувањето е на вистинскиот пат. Следењето претставува дел од системот за успешност, не само преку давање на информации дали плановите се движат во посакуваната насока, туку преку тоа што на раководството и главните засегнати страни им се дава појасна слика за остварување на целите.

За да се обезбеди квалитетно и корисно следење и известување, особено за меѓу-секторските (хоризонталните) политики, неопходно е да се воспостави:

- Јасен **процес** на следење и известување со **улоги, одговорности** и **календар**;
- **Обрасци и алатки** кои ќе се користат при следење и известување (вклучувајќи и ИТ решенија, ако е можно);
- Начини **за користење** информациите од следењето и известувањето во системот на **донесување одлуки** - презентација на информации на начин кој е лесен за корисникот во согласност со потребите на корисниците и постоење на структури за донесување одлуки;
- **Капацитет** на водечките и учесничките институции.

Како што веќе беше напоменато, некои од основните елементи за следење, координативната структура и нивните одговорности заедно со краток преглед на процесот се утврдени со Стратегијата за РЈА.

Целта на овој документ е да се предложат **обрасци** и да се обезбедат **алатки** за отпочнување на следењето и да се отвори дискусија за воспоставување на јасен **календар** за следење, со цел да се информираат сите учесници за нивните одговорности и да им се даде можност да се подготват за обврските. Некои од елементите за утврдување на календарот веќе постојат во Стратегијата за РЈА, на пр. Советот на РЈА ќе одржува состаноци двапати годишно: првата сесија во февруари/март и втората во октомври/ноември. Со цел Советот на РЈА да може да направи проценка на она што е постигнато, календарот за изготвување на полугодишните и годишните извештаи ќе треба да се прилагоди на оваа динамика. Дополнително, во зависност од времето кога ќе бидат достапни податоците (што треба да се знае по прибирање на сите податоци утврдени во „пасошите на индикаторите“), може да се утврди точен календар.

Дополнително треба да се обрне внимание на структурата и капацитетите за следење. Стратегијата за РЈА дефинира дека за време на процесот на следење и известување, сите органи ќе треба да поднесат извештај до МИОА. Со цел навремено известување и континуитет на информациите и работата, треба да бидат назначени **лица за контакт** во надлежните институции. Лицата за контакт треба да ги достават бараните информации до МИОА во процесот на известување. Мрежата на лицата за контакт може да биде основана во Секретаријатот на РЈА како членови или заменици на Секретаријатот на РЈА со цел да се обезбеди континуитет на процесот и знаењето, точноста и постојаниот тек на информации и податоци.

Се препорачува МИОА да ги прилагоди сите елементи од седењето на потребите на земјата и да ги подготви обрасците за известување со упатство за пополнување, со цел доставување на истата порака до сите учесници.

Конечно, многу е важен **капацитетот на институциите** да прибираат и анализираат податоци, да произведуваат квалитетни информации и да ги консолидираат и презентираат информациите на лесен начин. Потребни се напори и потребни се вештини за да се произведат добри информации за известување засновани на анализа и поддржани со докази. Во меѓусекторските политики, водечката институција ја има главната улога во насочување на другите институции.

МИОА, како институција одговорна за координација и следење на Стратегијата за РЈА би требало да ги има следниве одговорности:

- Спроведување и координирање на мерките и активностите во соодветната приоритетна област;
- Обезбедување на навремена подготовка на оперативните планови за секоја од областите од АП на Стратегијата за РЈА, со детално објаснување на постапките и роковите за спроведување на активности и показатели за мерење на напредокот;
- Координирање на процесот на дефинирање на појдовните основи и планираните резултати, утврдени во АП на Стратегијата за РЈА во првата година од спроведувањето;
- Координирање и прибирање на податоци и докази од водечките и учесничките институции и контакт лица;
- Консолидирање и подготовка на полугодишни и годишни извештаи и нивно доставување на разгледување до Секретаријатот на РЈА, Советот на РЈА и Владата; и
- Објавување на извештаи на веб-страницата на МИОА и организирање на јавни расправи двапати годишно по поднесување на извештаите.

Пред да се започне со следењето, треба да се има предвид и разбирање за обемот на работа на административните службеници кои ќе бидат вклучени во координирањето на процесот на РЈА, како и за вработените во другите надлежни институции, потребното време и другите ресурси за спроведување на мерките и активностите, утврдени во Стратегијата за РЈА.