*Национален план за управување со квалитетот во јавниот сектор на Република Северна Македонија 2023-2025*

2022

[I. Листа со кратенки 3](#_Toc134012030)

[II. Вовед 4](#_Toc134012031)

[III. Контекст на анализата 6](#_Toc134012032)

[IV. Методологија на Националниот план за управување со квалитет во јавниот сектор на Република Северна Македонија 2023-2025 8](#_Toc134012033)

[V. Управување со квалитет во Република Република Северна Македонија 10](#_Toc134012034)

[VI. Повратни информации за националниот план (2018-2020) за управување со квалитет во јавниот сектор 13](#_Toc134012035)

[VII Зајакнување на националната контакт точка за управување со квалитет во рамките на МИОА (Национален центар за управување со квалитет / ЗРП) 19](#_Toc134012036)

[VIII Диверзификација на активностите на управување со квалитет врз основа на неговата хоризонтална природа 21](#_Toc134012037)

[Столб 1 – Вклучување на лидерството 22](#_Toc134012038)

[Столб 2 – Правна и регулаторна рамка релевантна за управување со квалитет во јавниот сектор 27](#_Toc134012039)

[Столб 3 – Градење капацитети 30](#_Toc134012040)

[Столб 4 – Институционално и организациско подобрување / Мониторинг и обезбедување квалитет / Пристапност до јавната администрација и јавните услуги 36](#_Toc134012041)

[Столб 5 – Процес на дигитализација 46](#_Toc134012042)

[Столб 6 – Партнерство и вмрежување 50](#_Toc134012043)

[Столб 7 – Комуникација, видливост и застапување 53](#_Toc134012044)

[АНЕКС I – Акциски план 58](#_Toc134012045)

[АНЕКС II – Мапа на засегнати страни 70](#_Toc134012046)

[ANNEX III – прашалник за евалуација на Национален план за управување со квалитет во јавниот сектор 2018-2020 71](#_Toc134012047)

[АНЕКС IV– Институции со ИСО и македонски стандарди 73](#_Toc134012048)

[АНЕКС V – Листа на институции кои имплементирале Заедничка рамка за проценка 76](#_Toc134012049)

# **Листа со кратенки**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бр. | Листа на кратенки |  |
|  | Акциски план | АП |
|  | Проценка на потребите за капацитет | ППЦ |
|  | Граѓански организации | ГО |
|  | Центар за четврта индустриска револуција | Ц4ИР |
|  | Заедничка рамка за проценка | ЗРП |
|  | Управување со криза | КМ |
|  | Германско друштво за меѓународна соработка | ГДМС |
|  | Европска Комисија | ЕК |
|  | Европски Институт за Јавна Администрација | ЕИЈА |
|  | Влада на Република Северна Македонија | ВРСМ |
|  | Дизајн фокусиран на луѓе | ДФЛ |
|  | Министерство за информатичко општество и администрација | МИОА |
|  | Генерален секретаријат | ГС ВРСМ |
|  | Министерство за финансии | МФ |
|  | Мониторинг и Евалуација | M&E |
|  | Национален План | НП |
|  | Опсерваторија за иновации во јавен сектор | ОИЈС |
|  | Организација за економска соработка и развој | ОЕСР |
|  | Влијание на проектот на животната средина | ВПЖС |
|  | Реформа во јавната администрација | РЈА |
|  | Јавен сектор | ЈС |
|  | Квалитет во јавната администрација и јавните услуги | КЈАЈУ |
|  | Управување со квалитет | УК |
|  | Поддршка за подобрување во владеењето и управувањето - Организација за економска соработка и развој | СИГМА/ОСЦД |
|  | Код за брз одговор | QR Код |
|  | Совет за регионална соработка | СРС |
|  | Регионален Совет за квалитет | РСК |
|  | Регионално училиште за јавна администрација | РеСПА |
|  | Република Северна Македонија | РСМ |
|  | Цели за одржлив развој | ЦОР |
|  | Управување со целосен квалитет | УЦК |
|  | Оддел за економски и социјални прашања на Обединетите нации | УН ДЕСА |
|  | Мрежата за јавна администрација на Обединетите нации | УНДП |
|  | Западен Балкан | ЗБ |
|  | Работна група | РГ |
|  | Светски економски форум | СЕФ |
|  | Награда на Светскиот самит | НСС |

# **Вовед**

Владата на Република Северна Македонија пред повеќе од една деценија воведе и одржува практика за спроведување на управување со квалитетот во јавната администрација и јавните услуги. Нејзината одлучност за извонредноста во доброто владеење, без сомнение е докажана низ годините. ЗРП (Заедничка рамка за проценка) моделот и ИСО стандардите се најчесто употребуваните инструменти за квалитетот. Искуството во поставувањето на организациската култура беше стратешки водено и продолжува да расте со Национален план за управување со квалитетот во јавниот сектор на Република Северна Македонија 2018-2020 и со дизајнирање на нов Национален план за управување со квалитетот во јавниот сектор на Република Северна Македонија 2023-2025. Дизајнот на новиот Национален план за управување со квалитетот опфаќа повеќе засегнати страни (претставници од јавниот сектор, граѓански организации, бизнис заедницата) како и интернационални организации Светски економски форум, Регионално училиште за јавна администрација и Организација за економска соработка и развој СИГМА ОЕЦД). Дизајнот, истражувањето и анализите на гореспоменатата програма беа реализирани во периодот јули - октомври 2022. Процесот е имплементиран со таргетиран пристап, каде што системите, моделите и инструментите за управување со квалитет беа воочени како клучни елементи на секоја влада. Исто така беше воочено дека управување со квалитетот e меѓу-секторска, сеопфатна тематска област, која создава проткаеност и основа помеѓу јавниот сектор и целото општество. Современото општество во моментов се соочува со многу предизвици и кризи (пандемии, финансиски и енергетски кризи, климатски промени, воени конфликти и миграции). Во кризите повеќе од очигледно е дека системите и моделите за управување со квалитет придонесуваат за подобра подготвеност и поголем потенцијал за проактивно делување. Управување со квалитетот исто така придонесува за поголема еластичност на системот. Националниот план за управување со квалитет во јавниот сектор на Република Северни Македонија 2023-2025 е базиран на :

* Скрининг на екосистемот за управување со квалитетот,
* Апсорбирани претходни искуства (Национален план за управување со квалитет во јавниот сектор 2018-2020),
* Употреба на секундарни извори на податоци и
* Идентификација на успешните практики кои би се реплицирале.

За подготовка на овој Национален план како надворешни експерти на проектот беа ангажирани Југослав Ѓорѓиевски и Горан Паштровиќ. Посебна благодарност за добиената поддршка и совети изразуваме на претставниците на Организацијата за економска соработка и развој (СИГМА ОЕЦД) Ник Тијавен сектори Хозе Диаз, програмскиот директор на Регионално школо за јавна администарција (РеСПА) Оливера Дамјановиќ и советникот за комуникации Милена Драча, колегите од Светскиот економски форум Ајтуг Ѓоксу, Хјуберт Халопе, Себастиан Бакуп, Атилио ди Батиста и Ребека Кинг, колегите од УН ДЕСА Aдриана Алберти, Елида Речи и Кристина Мартин Гомез, Нора Волоч од World Summit Awards, Пирет Тонурист од Организацијата за економска соработка и развој (ОПСИ ОЕЦД), Џереми Милард – експерт за е-Влада и на Министерот за информатичко општество и јавна администрација Адмирим Алити и неговите советнички Лаура Ајдини и Амина Шкријељ. Огромна поддршка и поволни повратни информации добивме од претставниците од државниот, приватниот и граѓанскиот сектор на Република Северна Македонија.

# **Контекст на анализата**

Управувањето со квалитет е идентификувано како клучна тематска област во регионот на Западен Балкан, со поддршка на Регионално школо за јавна администрација (РеСПА) и други интернационални организации како \*Германско друштво за меѓународна соработка (ГИЗ), Европски институт за јавна администрација (ЕИПА), и \*СИГМА ОЕЦД. Европски институт за јавна администрација го одржува европскиот центар за ресурси (ЗРП Resource Centre)[[1]](#footnote-1) од 2000; \*ГИЗ ја поддржуваат посебно Босна во доменот на управување со квалитет (ЗРП ), додека СИГМА/ОЕЦД, со нивната работа за поддршка на принципите на јавната администрација ги поставуваат стандардите помеѓу сите сектори кои ја поврзуваат јавната администрација[[2]](#footnote-2). Во средината на 2015, работната група за квалитет во јавната администрација и јавните услуги (КЈАЈУ) беше формирана со цел да го подобри квалитетот на нивниот јавен сектор преку размена на информации за квалитетот на јавните администрации и услуги и барање предизвици и решенија кои треба да се елаборираат на регионална основа.

Главниот фокус беше ставен на методолошкиот систем за управување со квалитетот, како што се моделот за целосно управување со квалитет и заедничка рамка за проценка како и сродните инструменти за управување со квалитетот.

Една од последните анализи на РеСПА (Регионална анализа на РеСПА за управување со квалитетот за 2022) ги истакна трендовите во областа за управување со квалитет во администрациите на Западен Балкан и даде вредни препораки во областа за управување со квалитет на целиот Западен Балкан, заедно со извештајот за напредокот на ЕК и извештаите за мониторинг на Организацијата за економска соработка и развој (2021). Некои други публикации: Работните документи на Организацијата за економска соработка и развој за Јавното управување во служба на граѓаните: Мерење на перформансите на услугите за подобар корисник (2022), Рамка за градење на организациска отпорност во неизвесна иднина, Внатрешен извештај на Светскиот економски форум (2022)[[3]](#footnote-3), Светски економски форум - Извештај за глобален ризик (2022). Комисијата на ЕУ ги води и ги поддржува земјите-членки преку алатката за квалитет на јавната администрација на ЕУ, како и преку Европскиот индекс за квалитет на владата 2021[[4]](#footnote-4) година и го олеснува учењето и вмрежувањето меѓу колегите, публикации на Опсерваторија за иновации во јавен сектор \*(ОПСИ ОЕЦД), наоди од градење отпорен јавен сектор со Заедничка рамка за проценка, научени лекции од кризата со пандемијата на КОВИД-19 (2022)[[5]](#footnote-5).

Покрај горенаведеното, РеСПА исто така има направено и значителни интервенции на предметната област со следниве три практични студии: Компаративна студија за испорака на услуги (2018)[[6]](#footnote-6), Физибилити студија на ресорниот центар за управување со квалитет на РеСПа (2017)[[7]](#footnote-7), Управување со квалитет во јавната администрација и јавните услуги – основна студија (2018)[[8]](#footnote-8).

Сите три документи придонесоа за зајакнување на соработката помеѓу администрациите на Западен Балкан и нивните меѓународни партнери.   
Некои од најновите достигнувања во тие процеси беа признанието на Регионалниот центар за управување со квалитет од страна на Министрите на Западен Балкан (министерска декларација поддржана од РеСПА на министерската конференција во 2021), како и етаблирање на процесот за препознавање на инспиративни примери во јавниот сектор на Западен Балкан со иницирање на двегодишна награда за Јавната администрација на Западен Балкан, иницијатива предводена од РеСПА и СИГМА ОЕЦД. Имајќи на ум дека управување со квалитетот во јавен сектор кој помина низ повеќедецениски промени се до современиот целосно управување со квалитет, неговите основи се есенцијални за администрациите на државите од Западен Балкан, ориентираност кон клиенти, лидерство и посветеност на вработените, стратешки и системски пристап, постојан напредок, придржување кон процесите, управување со податоци и искористување на податоци, ефективна комуникација и способност за интегрирање на различни системи (модели и инструменти). Во исто време управување со квалитет постојано еволуира, поттикнат од различни глобални предизвици: геополитички, макроекономски, стареењето на популацијата, здравствен, синџир за снабдување со храна, миграции. Списокот не е исцрпен, само ја истакнува и нагласува понатамошната потреба на јавниот сектор на Западен Балкан да се трансформира и адаптира, преку прилагодување на политиките. Освен предизвиците, поддршката за управување со квалитет подразбира и перспектива за оптимизација на ресурсите во контекст на дигитализација, промена во очекувањата на клиентите, (нови пристапи на управување во јавен сектор (агилност, предвидливост, итн). Сето ова ќе влијае на развојот на јавен сектор во Република Северна Македонија и имплементација на управување со квалитет.

Подоцна споменатите предизвици и трендови, исто така, можат да влијаат и да ја изменат улогата на имплементацијата на управувањето со квалитет во Република Северна Македонија. Исто така може да дојде до интеракција со некои други системи (Менаџирање со кризи) и процеси (процесот на дигитализација на владата 5.0[[9]](#footnote-9) и Петта индустриска револуција[[10]](#footnote-10)). Новата форма на управување со квалитет може да стане подинамична и пофлексибилна, а со тоа и иновативноста да биде на повисоко ниво од претходно. Темелите на новиот Национален план за управување со квалитет во јавниот сектор на Република Северна Македонија 2023-2025 ќе опфати и некои од најкритичните глобални и локални предизвици.

# **Методологија на Националниот план за управување со квалитет во јавниот сектор на Република Северна Македонија 2023-2025**

Целиот процес на изработка на Национален план за управување со квалитет 2023-2025 се базира на примарни и секундарни анализи на податоци. Податоците беа собрани од различни извори.

Секундарните податоци се добиени од:

* Финалната анализа на управувањето со квалитет РеСПА 2022, СИГМА ОЕЦД Мониторинг извештај (2021) за Република Северна Македонија, Извештај за напредок на ЕУ (2022) за Република Северна Македонија,
* МИОА веб страна,
* МИОА ЗРП документи поврзани со процесите,
* И интерни документи добиени од институцијата.

Примарните податоци се добиени од:

* Теренска мисија, вклучувајќи и фокус група, јули, 2022 (Скопје, РСМ),
* Полу структурирани интервјуа спроведени со идентификувани засегнати страни (на пр. ангажирани во процесот на квалитет од различни перспективи)
* Работни посети во седиштето на Светскиот економски форум во Женева, со цел да се разговара за интеграцијата и позиционирањето на иновациската функција во рамките на МИОА и управувањето со квалитет на националниот план и истражување на некои од инспиративните пракси поврзани со иновациите и центрите на 4-та индустриска револуција
* Дополнителни последователни интервјуа со претставници на Националната асоцијација на лица со попреченост, ИТ професионалци од МИОА,
* Втора фокус група реализирана во Скопје, Република Северна Македонија за финална верификација на податоците.

*.*   
Имајќи предвид дека претходниот Национален план за управување со квалитет 2018 – 2020 имаше сеопфатен и добро објаснет список на активности без одредени показатели, размислувањето за неговата имплементација се потпираше само на квалитативни аспекти.

По собирањето секундарни податоци, дизајниран е сет на прашања кои се однесуваат и на фокус групите и на полу-структурирани интервјуа. Прашањата ја опфаќаа претходната проценка на Национален план за управување со квалитет 2018-2020 и идните перспективи.

Опис на полу-структурирани интервјуата и фокус групи: процесот на дизајнирање на Национален план за управување со квалитет 2023-2025 вклучуваше различни хиерархиски статуси (високо раководство, сениор, средни и јуниор претставници на службите), други профили, претставници од различни сектори (Финансии, Правда, тело за акредитации, Министерство за земјоделие, претставници на лица со посебни потреби, ЗРП практичари со почитување на родова застапеност.

Процесот вклучуваше:

* Полу-структурирани интервјуа,
* Фокус групи,
* Работни посети и
* Дизајн фокусиран на луѓе и агилен менаџмент беа вградени во процесот на подготовка.

Последните две теми се презентирани и на претставниците на МИОА и на претставниците на фокус групата. Презентиран е и предлогот за воведување на дизајн фокусиран на луѓе и агилен менаџмент во текот на целиот процес на дизајнирање на национален план за управување со квалитет 2023-2025. Накратко, резултатите кои произлегуваат од примарните податоци покажуваат јасна потреба за понатамошно обезбедување на поддршка за координација и меѓу-секторска соработка во доменот управување со квалитет потреба од утврдување на предизвици и учење од предизвици, зголемување на капацитетите, вмрежување, понатамошно партнерство заедно со институционална надградба и интегрирање на други тематски области во рамките на управување со квалитет како сеопфатна тема (Иновации, ДФЛ, агилно управување, управување со кризи, планирање предвидување, отпорност на системот, ЦОР, итн.) (Видете Анекс I - Акциски план 2023-2025)

# **Управување со квалитет во Република Северна Македонија**

Иницијалните чекори за основање на систем за управување со квалитет во јавен сектор на Република Северна Македонија почнуваат во 2006. Во тоа време се вршеше мерење на задоволството на граѓаните со користење на прашалник (Формулар за евалуација на услугите од корисниците).

Покрај неколку институции, како Државниот завод за статистика, кои користат ЗРП од 2006 година, првиот системски пристап за имплементација на моделот ЗРП во јавните институции во РСМ беше воведен во 2011 година.

Двегодишниот циклус (2011-2013) на имплементирање на заедничката рамка за проценка ги донесе следниве заклучоци:

* Имплементација на ЗРП во МИОА
* Извршена е обука и сертификација на државните службеници од МИОА кои станаа овластени обучувачи/фасилитатори за имплементација на моделот ЗРП во јавните институции во државата
* Министерство за информатичко општество и администрација е етаблирано како национален ресурсен центар за управување со квалитет за јавната администрација во Република Северна Македонија
* Моделот ЗРП беше имплементиран во 5 пилот институции (4 на централно ниво и Град Скопје на локално ниво),
* Изработен е документ со најдобри меѓународни практики за имплементација на ЗРП моделот.

За да се зголеми имплементацијата на стандардите за управување за квалитет во јавните институции, во 2013 година беше донесен Закон за воведување на систем за управување со квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и на давање услуги во државната служба. Со овој Закон, кој стапи на сила во 2014 година, државните органи се задолжуваат да воведат:

* + ИСО 9001 систем и
  + Заедничка рамка за проценка – ЗРП модел .

За да се обезбеди правилна имплементација на ЗРП моделот во институциите, МИОА подготви упатства за воведување на ЗРП моделот. Подготвени се три упатства:

* Упатство за воведување на ЗРП, формирање и работа на тим за проценка, проценка на условите и подготовка на извештај за состојбите
* Упатство за приоретизирање на мерките за подобрување на состојбата
* Упатство за изготвување и донесување план за подобрување на состојбите во постапката за ЗРП

Поширока имплементација на ЗРП моделот во РСМ започна во 2014 година:

* + Дополнителни обуки за ЗРП за тренери и предавачи,
  + Поддршка на институциите на централно и локално ниво за спроведување на ЗРП,
  + Обуки за надворешни оценувачи за имплементација на ЗРП моделот
  + Организација на две национални конференции за управување со квалитет,
  + Организирање на советување за општините за имплементација на ЗРП.

Значителен поттик за управување со квалитетот во јавен сектор беше постигнат во 2018 година со донесување на Националниот план за управување со квалитет 2018-2020 година. Во исто време, со Стратегијата за реформа на јавната администрација и Акцискиот план 2018-2022 година беше поставен камен темелник на реформа на јавна администрација во Република Северна Македонија. Стратегија е составена од четири приоритетни области: креирање политики и координација, јавни услуги и управување со човечки ресурси, отчетност и транспарентност и јавни услуги и одговорноста за нејзино спроведување и е во доменот на Министерството за информатичко општество и администрација. Друг важен елемент според поставените цели на оваа стратегијата се следните области:

1. Деполитизирана јавна администрација,
2. Функционирање на законите,
3. Подобрени политики кои ќе помогнат да функционираат сите сфери на јавниот сектор,
4. Изградени административни капацитети подготвени за преговарачкиот процес со ЕУ
5. Институционално реорганизирана и оптимизирана јавна администрација,
6. Создавање на нов и задржување на постоечки стручен и компетентен административен кадар,
7. Симплифицирана и ефикасна употреба на информатичка технологија,
8. Одговорни, отчитни и транспаренти институции, раководители и вработени
9. Квалитетни услуги за граѓаните и бизнис секторот.

Всушност целта 9, дизајнирана за обезбедување квалитетни услуги за граѓаните и бизнисите, е директно поврзана со процесот на дизајнирање на Националниот план за управување со квалитет 2023-2025. Сепак, и другите 8 цели се исто така значајни за поставување на сцената за спроведување и одржување на управување со квалитет. Принципите на СИГМА ОЕЦД за реформа на јавна администрација се усогласени со приоритетите на Стратегијата за истата и се:

* Креирање политика и координација,
* Јавни служби и управување со човечки ресурси,
* Одговорност, пристапност и транспарентност,
* Јавни услуги и ИТ поддршка на јавната администрација.

Според наодите од Евалуацијата на Стратегијата за реформа на јавната администрација и Акцискиот план 2018-2022 година во Република Северна Македонија, најрелевантната нереализирана активност директно поврзана со управување со квалитет и е дел од приоритетната област 4, е 4.2.2.3 Имплементација на Националната план за управување со квалитет во институциите.

Методологијата за мерење на индексот на квалитет на институциите е усвоена на седница на Влада во 2021 година кога МИОА го спроведе и своето пилот истражување во десет државни институции. МИОА го спроведе и вториот циклус на оценување на индексот на квалитет на работа на институциите и во 2022 година.

Периодичната регионална анализа за управување со квалитет за 2022 година на РЕСПА, го потврди присуството и имплементацијата на следните системи/модели и алатки за управување со квалитети во Република Северна Македонија: Заедничка рамка за проценка (ЗРП), ИСО (9001, 14641, ИСО 27001), Индекс за мерење на квалитет на институциите, Анкети за задоволство на вработени и клиенти и Таен клиент. Користејќи консултативен и партиципативен пристап, истата анализа откри дека активностите за градење капацитети, подигање на свеста и употреба на стратешки мерки и активности во Акциските планови и стратегиите за реформа на јавна администрација имаат најголема потреба за поддршка. Недостатокот на рамка за политики, недоволната надворешна техничка поддршка за време на процесот на воведување на управување со квалитет во институциите на јавен сектор и недостатокот на човечки ресурси беа идентификувани во текот на горенаведената анализа како водечка причина за некористење системи/модели за управување со квалитет.

Извештајот на ЕК за напредокот на Република Северна Македонија (2022) наведува дека испораката на услуги до граѓаните, односно државните институции кои нудат услуги за граѓаните, мора да покажат поголема посветеност на обезбедувањето услуги преку е-порталот. Извештајот за мониторинг на СИГМА ОЕЦД за Република Северна Македонија (2021) имаше неколку важни наоди: усогласувањето на посебните законски одредби не се целосни, употребата на техники за управување со квалитет е намалена, а состојбата со пристапноста на услугите се влоши.

Една од фундаменталните препораки на ОЕЦД на СИГМА е: МИОА го презема раководството на координацијата на целокупната испорака на јавни услуги (покрај е-услугите) за да гарантира единствен пристап во различни сектори и да развие релевантни надлежности и МИОА ја реанимира својата улога како лидер во промовирање практики за управување со квалитет, подготвува нов Национален план за управување со квалитетот во јавен сектор и спроведува годишни студии врз основа на Методологијата за оценка на квалитетот на институциите“ Една од вредните среднорочни препораки е дека Владата на Република Северна Македонија треба да започне со пилотирање на проактивна испорака на услуги за некои животни настани.

# **Повратни информации за националниот план (2018-2020) за управување со квалитет во јавниот сектор**

Секундарни податоци кои ги прикажуваат случувањата и достигнувањата во доменот на управување со квалитетот во Република Северна Македонија се следни:

* Периодична регионална анализа за управување со квалитетот за 2022 година,
* Извештај за мониторинг на СИГМА ОЕЦД за 2021 година за Република Северна Македонија,
* Извештај за напредокот за 2022 година добиен од ЕК.

Специфичните глобални трендови во предметната област, исто така, се земени предвид, имаат и би требало да имаат влијае врз процесот управување со квалитет во јавниот сектор, како што се публикациите на, СЕФ, ОСЦД ,и UNDESA.

Повратните информации поврзани со имплементацијата на Националниот план за управување со квалитет (2018-2020) беа добиени во периодот јули-септември 2022 година. Специфично дизајнираните прашања (Анекс – III Прашалник) беа користени и за фокус групите и за полу- структурираните интервјуа како и за работната посета и добиените повратни информации кои се однесуваат на активностите (Национален План за Управување со Квалитет 2018-2020) и вклучените кластери:

1. Обезбедување политичка посветеност на највисоко ниво за процесот на управување со квалитет во јавниот сектор во Република Северна Македонија;

2. Подигнување на свеста и размена на информации за управување со квалитет со организациите од јавниот сектор во Република Северна Македонија;

3. Градење на капацитетите на организациите од јавниот сектор во Република Северна Македонија за примена на модели и алатки за управување со квалитет;

4.Вклучување на различните засегнати страни во имплементација и промовирање на управувањето со квалитет во јавната администрација во Република Северна Македонија;

5. Зајакнување на капацитетите на МИОА во воведување и промовирање на алатки за управување со квалитет во јавната администрација во Република Северна Македонија; и

6. Обезбедување на континуитет и одржливост на процесот на управување со квалитет во Република Северна Македонија.

Фокус групи и полу структурираните интервјуа, обезбедија длабинска дискусија обезбедувајќи увид во минатите достигнувања (АП од Национален план за управување со квалитет 2018-2020), моменталната состојба, потребите и потенцијалите за идни случувања во предметната област. Национален план за управување со квалитет 2018-2020 се засноваше на 6 кластери кои го водеа процесот на имплементација на управувањето со квалитетот. Во секој од кластерите беа одредени од 3 до 6 активности. Кратката ех-пост анализа се фокусираше на очекуваните резултати и поврзаните активности од Национален план за управување со квалитет 2018-2020, кои понатаму беа категоризирани како: реализирани, сè уште во фаза на имплементација и одложени. Наодите се претставени во табелата подолу.

| Кластер | Активности | Реализирани | Се имплементираат | Управување со квалитет /Одложени |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Обезбедување политичка посветеност на највисоко ниво на динамиката за управување со квалитет | Презентација на Националниот план 2018-2020 |  |  |  |
| Настан на високо пол. ниво |  |  |  |
| Двапати годишно информирање на Владата за спроведување на Националниот План за Управување со Квалитет 2018-2020 |  |  |  |
| Формирање на координативно тело за управување со квалитет |  |  |  |
| Подигнување на свеста и споделување информации за управување со целосниот квалитет | Информативни/промотивни материјали |  |  |  |
| Веб страна за управување со квалитет |  |  |  |
| Електронски билтен за управување со квалитет во јавниот сектор |  |  |  |
| Конференција за управување со квалитет |  |  |  |
| Национална награда за квалитет |  |  |  |
| Градење на капацитетите на организациите од јавен сектор примена на модели и алатки за управување со квалитет | Основна обуки за воведување модели и алатки за управување со квалитет |  |  |  |
| Тренинг за обучувачи |  |  |  |
| Мрежа за управување со квалитет во јавната администрација |  |  |  |
| Генерички обуки за управување со квалитети за управување со квалитет |  |  |  |
| Воспоставување на процес за обезбедување на надворешна проценка на управување со квалитет во институциите |  |  |  |
| Вклучување на различни чинители во воведувањето и промовирањето на управувањето со квалитет | Воспоставување на соработка со граѓанскиот сектор |  |  |  |
| Воспоставување соработка со академската заедница |  |  |  |
| Воспоставување соработка со приватниот сектор |  |  |  |
| Воспоставување соработка со регионални и меѓународни организации |  |  |  |
| Зајакнување на капацитетите на МИОА за воведување и промовирање на управување со квалитет | Создавање на посебна организациона единица во рамките на МИОА како национален центар за квалитет |  |  |  |
| Развој на капацитетите на МИОА |  |  |  |
| Учество на МИОА на меѓународни и регионални настани и мрежи |  |  |  |
| Обезбедување континуитет и одржливост за управување со квалитетот во Република Северна Македонија | Усвојување на приоритетна листа на институции кои треба да го имплементираат ЗРП моделот и ИСО стандарди |  |  |  |
| Ревизија на постојните и развој на нови инструменти за мерење на задоволството на корисниците на услугите |  |  |  |
| Усвојување процедури за ангажирање обучувачи за управување со квалитет |  |  |  |
| Анализа на имплементацијата на Законот за воведување систем за управување со квалитет и заедничка рамка за проценка на работењето и испорака на услуги во државната служба |  |  |  |
| Анализа на придобивките и резултатите од спроведувањето на различните инструменти за управување со квалитет |  |  |  |
| Анализа на извештаи од примената на моделите за управување со квалитет во институциите |  |  |  |

Како што покажуваат податоците од табелата, од 27 активности предвидени со Национален план за управување со квалитет 2018-2020, 17 се реализирани, а 10 се одложени.

Во однос на реализацијата на активностите по кластери, состојбата е следна:

Од првиот кластер на Национален план за управување со квалитет 2018-2020 година не е реализирана активноста за формирање на Координативно тело за управување со квалитет. Координативно тело е многу важно за имплементација на управување со квалитет во јавните институции, и затоа оваа активност ќе биде пресликана во новиот Национален план за управување со квалитет 2023-2025.

Од вториот кластер, активноста за Електронски билтен за управување со квалитетот и Националната награда за квалитет не се реализирани. Наградата е витална алатка за подигање на свеста за управување со квалитет, така што оваа активност треба да се вметне и во новиот Национален план за управување со квалитет 2023-2025 .

Во третиот кластер, генеричките обуки за управување со квалитети не се реализирани, бидејќи немаше законска основа. Ова е земено предвид при изготвувањето на новиот Закон за административни службеници, па кога ќе биде усвоен, во Годишната програма за генерички обуки ќе бидат предвидени и основни обуки за управување со квалитет.

МИОА во изминатиот период формираше Регистар на обучувачи за ЗРП со 47 овластени обучувачи и Регистар со 19 овластени надворешни оценувачи[[11]](#footnote-11).

Во четвртиот кластер се реализирани сите активности. МИОА има воспоставено соработка со повеќе граѓански организации за имплементација на инструменти за управување со квалитет. Беше воспоставена комуникација со претставници на факултетите за јавна администрација во земјата за вклучување на моделите и инструментите за управување со квалитет во нивните наставни програми. МИОА воспостави соработка и со меѓународни и регионални организации како РеСПА и ЕИЈА за размена на искуства и подобрување на системот за управување со квалитет. Воспоставена е и соработка со приватниот сектор.

Понатамошно подобрување на нивото на соработка со граѓанските организации, универзитетите, регионалните и меѓународните организации и приватниот сектор е неопходно во наредниот период.

Во петтиот кластер е реализирана само една активност. МИОА, како национален центар за управување со квалитет, ниту има формирано посебна единица за управување со квалитет, ниту ги има развиено своите капацитети, што е многу загрижувачко. Затоа, доколку земјата сака системот за управување со квалитет да биде функционален и применлив, важно е овие активности да се транспонираат во новиот национален план и да се реализираат што е можно поскоро.

Од шестиот кластер не се реализирани две активности, а тоа се 1) донесување процедури за ангажирање фасилитатори за управување со квалитет, 2) Анализа на имплементацијата на Закон за воведување на систем за управување со квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и на давање услуги во државната служба. Сите овие активности се важни и ќе бидат дел од новиот Национален план за управување со квалитетот 2023-2025.

Процесот имаше двојна цел, т.е. да го дефинира нивото на реализација на претходниот Национален план за управување со квалитет во Република Северна Македонија (2018-2020), како и да го обликува Акцискиот план за следните три години (2023-2025).

Во согласност со наодите од претходниот период, сетот на препораки се дистрибуирани на неколку кластери преку вкрстено комбинирање и вклучување на препораките кои произлегуваат од Евалуацијата на Стратегијата за реформа на јавната администрација и Акцискиот план 2018-2022 во Република Северна Македонија, со акцент на зајакнување на правната основа за управување со квалитет и зајакнување на понатамошното спроведување на зацртаните активности**.**

Управувањето со квалитет во јавниот сектор треба да биде по експлицитно поврзано (или вклучено) во постојните акциски планови за реформа на јавна администрација и треба да дефинира:

* Улогата на МИОА,
* Задолжително спроведување на задолжувањата кои произлегуваат од Закон за воведување на систем за управување со квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и на давање услуги во државната служба
* Поврзување на управување со квалитет со реформа на јавна администрација и вградување на управување со квалитет во постоечките системи за управување во целиот екосистем на јавен сектор и јавната администрација на Република Северна Македонија,
* Формирање на центар за управување со квалитет ЗРП со функција за иновации (акцелератор за иновации во јавната администрација и јавните услуги),
* Имплементација и третман на акциски план за управување со квалитет/ЗРП како трансверзална тематска област,
* Објаснување на државен механизам за поддршка за јавните организации кои спроведуваат управување со квалитет/ЗРП
* Учество во национални настани поврзани со управување со квалитет/ЗРП (на пр., отворени денови за управување со квалитет/ЗРП, Национална награда за квалитет, вовед во регионалните иницијативи за управување со квалитет/ЗРП како што е РеСПА,),
* Пилот имплементација на системи за управување со квалитет, агилно управување, планирање на предвидувањата итн., во различни јавни институции.

# **VII Зајакнување на националната контакт точка за управување со квалитет во рамките на МИОА (Национален центар** **за управување со квалитет и ЗРП)**

Еден од клучните предуслови за успех за подобро позиционирање и имплементирање на управувањето со квалитет во сите организации од јавен сектор во Република Северна Македонија е зајакнувањето на националниот центар за управување со квалитет и ЗРП. Целите на националниот центар за управување со квалитет и ЗРП се:

1. Зголемување на капацитетите на екосистемот на јавна администрација во доменот на управување со квалитет и иновациите,
2. Постигнување синергија помеѓу управување со квалитет и ИТ технологиите (овозможувач и давател),
3. Координација (хоризонтална и вертикална) и интеграција на сите меѓу секторски прашања во областа на управување со квалитет (управување со кризи, социјална вклученост, итн),
4. Подигнување на свеста со застапување во предметната област (размена на знаења/олеснување на процесот).

Некои од најважните области за подобрување се:

* Понатамошна поддршка за подобрување на функцијата на лидерство и координација,
* Зголемување на персоналот во националниот центар за управување со квалитет и ЗРП (во моментов, само двајца постојано вработени се ангажирани и имаат повеќе задачи во различни тематски области најавен сектор, не се фокусирани во целост на управување со квалитет
* Додавање на функцијата за иновативност во јавниот сектор,
* Дисеминација и подготовка на упатства,
* Обезбедување поддршка во спроведувањето на управувањето со квалитет,
* Костирање, проширување и одржување на национална мрежа за управување со квалитет,
* Во соработка со Националната институција за обуки, дизајнирање и испорака на активности за градење капацитети,
* Поставување на предизвици (benchmarking) и учење од предизвици (различни видови на промотивни настани за управување со квалитет, дизајнирање и спроведување на Национална награда за управување со квалитет),
* Партнерство и координација со регионалните иницијативи за управување со квалитет на европско и глобално ниво,
* Вклучување на темите поврзани со управување со квалитет во другите национални политики,
* Промоција и кампања во доменот на управување со квалитет (вклучувајќи го и планот за комуникација).

**Понатамошното обезбедување на информации и експертиза поврзани со управување со квалитет, поставување синергии со други модели на управување и зголемување на пристапноста во јавен сектор и јавните услуги**

За да се олесни имплементацијата на управување со квалитет во целиот екосистем на јавна администрација на Република Северна Македонија, би било препорачливо:

* Дизајнирање на повеќегодишен национален акциски план за управување со квалитет со поставени јасни параметри за мерење на резултатите,
* Воведување на дизајн фокусиран на луѓе во процесот на дизајнирање на јавните услуги (зголемен фокус на клиентите и нивните барања),
* Да се иницира синергија на моделите за управување со квалитет поставени во Република Северна Македонија со други алатки за управување со квалитет кои можат да придонесат за посилни институции (агилен менаџмент, стратегиско предвидување).,
* Во соработка со Генералниот секретаријат на ВРСМ (и други одговорни институции за управување со кризи во Република Северна Македонија), вкрстено комбинирање и вклучување на акциониот план за управување со квалитет, со елементите на управување со кризи во јавен сектор,
* Да се ревидира и зголеми опфатот на институциите во мерење на задоволство на клиентите од услугите на државни органи[[12]](#footnote-12)),
* Преку управување со човечки ресурси, стандардизирање на анкетите за задоволство на вработените,
* Употреба на информациски технологии и дигитализација на процесите и услугите за зголемување на ефикасноста и ефективноста на сите предвидени активности за управување со квалитет (дигитализација на прашалникот за ЗРП, користење на QR кодови за користење на анкети за задоволство),
* Со националните контакт точки и засегнатите страни, целосна поддршка за подобрување е на пристапноста на јавната администрација и јавните услуги во Република Северна Македонија, преку откривање на потребите/пропустите и обезбедување поддршка во понатамошната комуникација и имплементација на наодите.

# **VIII Диверзификација на активностите на управување со квалитет врз основа на неговата хоризонтална природа**

Консолидација на напорите, трансфер на знаења и искуства, ко-креирање и ко-дизајн на различни активности се препорачува за понатамошна елаборација во следниот програмски период. Во овој конкретен случај, партнерството неизбежно вклучува комуникација и соработка со сите поврзани чинители (Анекс II - Мапа на засегнати страни) на национално, регионално и меѓународно ниво. Диверзификација на активностите за управување со квалитет може да се искористи од различни извори на финансирање во соработка со идентификуваните партнери. Активностите можат да бидат околу:

* Ко-креација, ко-дизајнирање и ко-одлучување помеѓу националниот центар за управување со квалитет на МИОА и поврзаната целна публика, што може да доведе до широк спектар на меѓувладина и меѓуинституционална соработка,
* Дизајн и имплементација на пилот проекти од доменот на управување со квалитет со различни партнери на национално и меѓународно ниво.

Следејќи ги погоре наведените заклучоци, јасно е дека постои силна проткаеност помеѓу кластерите (областите на интервенција) предвидени во Национален план за управување со квалитетот 2018-2020 година и сегашните и идните потреби во областа на интервенција (управување со квалитет во јавен сектор)

Освен извештајот за мониторинг на СИГМА ОЕЦД за 2021 година и Извештајот на ЕК за напредокот за 2022 година, значаен извор на информации и верификација на податоци беше периодичната регионална анализа за управување со квалитетот на РеСПА за 2022 година. Затоа, составот на наодите во овој документ во суштина ќе ја следи логиката од претходниот документ (Национален план за управување со квалитетот 2018-2020) со неколку модификации и ќе биде поставен по следните столбови:

Столб 1 – Вклучување на лидерството

Столб 2 – Правна и регулаторна рамка релевантна за управување со квалитет во јавниот сектор

Столб 3 – Градење на капацитети

Столб 4– Институционално и организациско подобрување/мониторинг и обезбедување на квалитет/пристапност до јавната администрација и јавните услуги и други аспекти за управување со квалитет

Столб 5 – Процес на дигитализација

Столб 6 – Партнерство и вмрежување

Столб 7 – Видливост и застапување

# **Столб 1 – Вклучување на лидерството**

Улогата на лидерството во управувањето со квалитетот е многу важна, поради што највисокото раководство на МИОА и поврзаните засегнати страни, од самиот почеток се ангажирани во процесот на дизајнирање на новиот Национален план за управување со квалитетот 2023-2025. Исто така, познато е дека трансформациското лидерство инкорпорирано во системите и моделите за управување со квалитет придонесува за ефикасноста и ефективноста на организацијата на јавната администрација и испораката на услуги. Тоа ги спојува процесите и производите, институционалната мисија, визија и вработените, услугите и клиентите.

Лидерството кое придонесува за подобрување на квалитетот на организацијата се карактеризира со следново:

* Заедничките вредности,
* Вградување правичност, етика, интегритет и одговорност,
* Признавање на напорите и придонесите на поединците и тимот,
* Поддршка на културата на експериментирање и иновации,
* Ко-креација, ко-продукција на целите, креирање на политиките и имплементација.

За да се фокусираме на квалитетот, особено имајќи ги предвид глобалните трендови и придружните предизвици, високото раководство треба да создаде простор за отворена и искрена комуникација во сите аспекти, да обезбеди партиципативен и инклузивен пристап усогласен со севкупните институционални цели и да обезбеди соодветни ресурси и капацитет. градење активности на персоналот (од управување со квалитет, советување, менторство и коучинг), како и одржување на процесот на повратни информации (анкети за задоволство) и контакт со партнерите и клиентите (пристап насочен кон корисниците).

Високото раководство треба да размисли да го постави управувањето со квалитетот како сеопфатна тема, да придонесе за оптимизација и дигитализација на процесите и услугите и да постави мулти секторски пристап заедно со спроведувањето на хоризонталните теми. Ја има клучната улога на усогласување на зумирањето (ниво на детали/посебни теми) намалување (поглед од хеликоптер) и балансирање помеѓу стилот на waterfall управување и бирократскиот и современиот начин на размислување, поагилен пристап поддржан со проценка на ризик, управување со кризи и стратешки предвидливост.

Имајќи предвид дека администрација на нашата држава ги постави целите и приоритетите (Национален план за управување со квалитет 2018-2020) кои беа повторно потврдени при новиот дизајн на Планот, клучно беше да се прикажат највредните аспекти. и активности кои треба да се вградат во портфолиото на лидерство за периодот 2023-2025 година. Тие области на интервенција, кои исто така се засноваат на ангажманот на засегнатите страни и наодите од анализата на резултатите од Национален план за управување со квалитетот 2018-2020, се како што следува:

* Ревизија на управувањето, во спроведувањето на управување со квалитетот во јавниот сектор,
* Ревизија на координација на управувањето со квалитетот во јавниот сектор на Република Северна Македонија со идентификуваните засегнати страни (видете Анекс II Мапа на засегнати страни), обезбедување на соодветна имплементација на системите и моделите за управување со квалитет и усогласени стандарди, спроведување веродостојни проценки, посветеност на партиципативен пристап (ангажман на клиентите) и јавна демонстрација на резултатите,
* Ревизија на организациската структура и функции поврзани со управување со квалитет,
* Подобрување на методите и интервенциите што се користат за водење на процесот (агилно управување, стратешки менаџмент),
* Поставување на системот за обезбедување на квалитет (мониторинг и евалуација), и дефинирање на показатели за квалитет и основни мерки, следејќи ги активностите вклучени во новиот Национален план за управување со квалитет 2023-2025,
* Прифаќање на постојано подобрување, вклучувајќи повратни информации за перформансите (оценување на имплементацијата на ЗРП на секои две години преку спроведување на процес на процедура за надворешна проверка) (ПЕФ)[[13]](#footnote-13)),
* Поставување на процес на репер со сродни групи и идентификување на областите кои не се покриени, или имаат недостаток, за понатамошни промени и подобрување (пр. Национална награда за квалитет),
* Започнување на дијалог на високо ниво (министерски), дијалог (конференции/работилници/ мрежа) за учење од сродни и инспиративни лидерски случаи во доменот на управување со квалитет во јавен сектор преку размена на искуства, работилници итн.

Препораки и предлог активности:

| **Активност** | **Под - активост** | **Период на имплементација** | **Мерки за ризик и ублажување** | **Индикатор** | **Буџет** | **Обезбеден буџет** | **Одговорност** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модел на управување и координација на управување со квалитет во јавниот сектор | * Подготовка на анализа за новиот концепт на управување со квалитет * Ревизија на концептот на управување со квалитет | Втора половина на 2023 | Ниско ниво на опфаќање на другите институции/мерки за ублажување: формирање на меѓуресорско/мултисекторско тело предводено од МИОА | * Подготвена и усвоена анализа за новиот концепт на управување со квалитет * Одобрен е ривидиран концепт на управување | Институционални капацитети |  | Координативно тело/МИОА |
| Национален план за управување со квалитетот 2023-2025 презентирана на Владата | Владина седница за презентација на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025  Седница на советот на РЈА за презентација на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025 | Прва половина на 2023 | Ниска стапка на одговор од другите институции на ЈА/Мерки за ублажување: формирање на меѓуресорско/мултисекторско тело предводено од МИОА | * Владина седница за презентација на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025/реализирана * Седница на советот на РЈА за презентација на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025/реализирана | Институционални капацитети |  | Координативно тело /МИОА |
| Национален план за управување со квалитетот 2023-2025  презентиран пред политичкото раководство на сите институции на приоритетната листа за воведување на стандарди за управување со квалитет | Презентација на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025  до институциите за воведување на стандарди за управување со квалитет   * Користење комуникациски канали(СМ и медиуми)за ширење информации за управување со квалитет * Зголемена имплементација на планот за управување со квалитет на различни институции од јавен сектор * Истражување на задоволството на персоналот (онлајн прашалник) | Втора половина на 2023 | Ниска стапка на одговор од другите институции на јавен сектор/мерка за ублажување: Владата ги обврзува раководителите на институциите да присуствуваат на презентациите | * Број на реализирани презентации на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025 * Зголемен е бројот на институции кои спроведуваат различни модели за управување со квалитет * Обезбедена онлајн анкета за спроведување на управување со квалитет | 5000 евра |  | Координативно тело /МИОА |
| Добивање политичка поддршка на високо ниво за воспоставување на координативно тело | * Етаблирање на координативно тело за управување со квалитет | Прва половина на 2023 | Недостиг на политички интерес за ова прашање/мерка за ублажување:МИОА побара номинирање на членови за Координативното тело по усвојување на национален план за управување со квалитет 2023-2025 и испрати предлог до Владата | * Усвоена одлука за воспоставување на координативно тело: | Институционални капацитети |  | МИОА |

# **Столб 2 – Правна и регулаторна рамка релевантна за управување со квалитет во јавниот сектор**

Правната и регулаторна рамка релевантна за управување со квалитет во јавниот сектор се состои од:

* Законот за воведување систем за управување со квалитет и заедничката рамка за оцена на работењето и испорачувањето на услуги во државната служба[[14]](#footnote-14),
* Упатство за воведување на ЗРП во јавен сектор[[15]](#footnote-15),
* Упатство за приоретизирање на мерките за подобрување[[16]](#footnote-16) и
* Упатство за подготовка и усвојување на план за подобрување[[17]](#footnote-17).

Законот за воведување систем за управување со квалитет и заедничка рама за оцена на работењето и испорачувањето на услуги во државната служба беше донесен во 2013 година и двапати беше изменет (2015 и 2021 година). Законот го регулира воведувањето на системот за управување со квалитет и ЗРП за евалуација на испораката на услуги во јавна администрација. Системот за управување со квалитет се заснова на меѓународни и македонски стандарди, кои ги дефинираат минималните услови потребни за квалитетно работење на сите јавни институции.

Согласно Законот, во јавните институции треба да се воведе барем основниот стандард ИСО 9001. Во зависност од надлежностите, може да се воведат и други видови ИСО или македонски стандарди кои ќе го надополнат основниот стандард.

Доколку институциите[[18]](#footnote-18) треба да воведат повеќе ИСО или македонски стандарди, пристапот е да се воведе интегриран систем за управување составен од повеќе ИСО стандарди, каде основата е ИСО 9001, а останатите стандарди зависат од спецификите на институциите. Од податоците добиени од веб-страницата за управување со квалитет, само 75 јавни институции имаат воведено еден или повеќе ИСО и македонски стандарди (Анекс IV - Список на институции со ИСО и македонски стандарди). Имајќи предвид дека јавниот сектор го сочинуваат 1346 јавни институции според Годишниот извештај на МИОА од Регистарот на вработени во јавен сектор за 2021 година, само 5,5% од институциите ги исполниле своите законски обврски со воведување на стандарди за управување со квалитет. Дополнително, 41 институција се корисници на ЗПР (Анекс V- Список на корисници на ЗПР), или 3% од институциите.

Согласно Законот, Владата на предлог на Министерството за информатичко општество и администрација донесува програма со приоритетна листа на институциите за воведување на стандарди за управување со квалитет, но оваа листа не е утврдена.

Законот ги регулира:

* Процедура за надворешна проверка на спроведувањето на ЗРП,
* Национална контакт точка и ресурсен центар за воведување на ЗРП
* Координативно тело за ЗРП и управување со квалитет и
* Надзор за спроведување на законот.

Насоките кои произлегуваат од Законот ги регулираат процедурите за воведување на ЗРП, приоретизирање на мерките за подобрување и подготовка на план за подобрување.

Анализата на Законот за воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавен сектор беше една од активностите на Национален план за управување со квалитетот 2018-2020 што не е имплементирана. Сепак, од краткиот преглед на Законот и достапните податоци (онлајн и од дискусиите во работилницата) може да се извлечат следните заклучоци:

Степенот на имплементација на Законот и соодветната подзаконска регулатива е дефицитарна;

* Терминологијата на Законот не е во согласност со систематските закони релевантни за службите и јавен сектор (Закон за вработените во јавниот сектор, Закон за административни службеници, Закон за општи управни постапки итн.). Ова е разбирливо бидејќи овие закони беа донесени по Законот за воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавниот сектор, а подоцна овој закон никогаш не беше усогласен со тие систематски закони,
* Институционалната поставеност за координација и воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавниот сектор не е добро утврдена со Законот, и
* Временската рамка за воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавен сектор е нереална, бидејќи сите јавни институции се обврзани да воведат управување со квалитет и ЗРП истовремено без одредување фази на имплементација

Првиот чекор за надминување на сите овие празнини, неточности и недоследности во правната и регулаторната рамка релевантна за воведувањето на управување со квалитет и ЗРП е подготовката на детална анализа на постојната законска и регулаторна рамка, вклучувајќи го нивото на имплементација и усогласување со систематските закони релевантни за јавните служби. Оваа анализа треба да содржи препораки за понатамошно подобрување на регулаторната рамка.

По одобрувањето на Анализата, треба да се изготват измени на постојниот Закон (или дури и да се изработи нов закон бидејќи веројатно ќе се изменат повеќе од 1/3 од членовите на Законот) кои ќе ги опфатат следните прашања:

* Усогласување на законот со систематските закони релевантни за јавните служби,
* Воспоставување на соодветна организациона структура за успешна координација и имплементација на управување со квалитети ЗРП во јавен сектор
* Обезбедување соодветни средства за спроведување на управување со квалитет и ЗРП во јавен сектор
* Давање законска основа за Националната награда за управување со квалитет
* Давање законска основа за обука и сертификација,
* Давање законска основа за Национален план и Националната стратегија за вештачка интелигенција,
* Давање законска основа за ангажман на волонтери од целните групи (потрошувачи, лица со попреченост итн.) во дизајнирање услуги и имплементација на управување со квалитет и ЗРП,
* Воспоставување соодветен механизам за контрола и надзор над спроведувањето на управување со квалитет и ЗРП и
* Реален преоден период за целосно спроведување на управување со квалитет и ЗРП во сите јавни институции

Препораки и предлог активности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Активност** | **Под-активност** | **Период на имплементација** | **Мерки за ризик и ублажување** | **Индикатор** | **Буџет** | **Обезбеден буџет** | **Одговорност** |
| Анализа на законот за воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавниот сектор со препораки за подобрување на законот | * Подготовка на анализа на Законот за управување со квалитет * Усвојување на анализата и препораките за законот | Втора и половина на 2023 | Ниско ниво на податоци достапни за анализата и ниско ниво на внатрешен капацитет за анализа/мерка за ублажување: МИОА подготвува и доставува прашалници за собирање податоци од институциите и ангажира експерти од областа на анализата | * Изготвена анализа со препораки * Владата ги прифаќа наодите од анализата и ги усвојува препораките | 10 000 евра |  | МИОА/ Координативно тело |
| Измена на постојниот закон или нов закон според препораките од анализата и донесувањето на сите релевантни подзаконски акти | * Формирање на работна група за изготвување на измените на законот * Подготовка на измени и дополнувања на законот * Усвојување на измените на законот * Формирање на работна група за изработка на потребните подзаконски акти * Донесување на подзаконски акти | Втора половина на 2024 | Внатрешен капацитет на МИОА за изработка на законот/МИОА ангажира експерти за законот и подзаконските акти | * Формирана работна група за изработка на законот, * Подготвени измени на законот * Измените во законот ставени пред Собранието * Работната група ги изготвува потребните подзаконски акти * Министерот ги донесеува подзаконските акти | Внатрешен |  | МИОА, ГС, на ВРСМ Координативно тело, Служба на собрание на Република Северна Македонија |

# **Столб 3 – Градење капацитети**

Како витален темел на Националниот план за управување со квалитет 2023-2025 година, градењето капацитети има за цел да ги идентификува и интегрира капацитетите на институциите и луѓето и да овозможи поволна средина во екосистемот на јавниот сектор на Република Северна Македонија.

Работилницата, која се одржа во јули 2022 година во Скопје, го поткрепи претходниот процес на градење капацитети (тесно поврзан со областа за управување со квалитет), главно земајќи ги предвид обуки, програмите за обуки на обучувачи и интерактивни работилници поддржани од други форми на активности (настани за вмрежување, учење од врсници, програми за шема за мобилност, дијалози на високо ниво, аналитички истражувачки документи).

Постигната е критична маса на знаења и вештини (особено во доменот на употреба на ЗРП) (како што беше известено во текот на работилницата во јули 2022 година). Сепак, јазот во капацитетите е проценет и покрај претходно споменатиот процес на градење капацитети и бројните спроведени активности.

Едно од главните наоди откри дека ефективноста и ефикасноста на новиот Национален план за управување со квалитетот 2023-2025 ​​од перспектива на градење капацитет, ќе се постигне само доколку планот е холистички дизајниран, комбинирајќи различни активности за градење капацитети, теми и меѓусекторски елементи и решавање на идентификуваните недостатоци.

Оттука активностите за градење капацитети наменети за лидерство, координација, организациска култура (вредности и верувања) и обезбедување квалитет се нагласени како клучни типови на процесот на градење капацитети. Тематските и трансверзалните области кои се сметаат за неопходни за следниот програмски период се:

* Тематските области откриени за време на овој процес беа поврзани со управување со Целосен квалитет (системи, модели и инструменти), различни модели на управување (на пр., Агилен менаџмент, управување со кризи), Методологија на предвидување, иновации на јавната администрација и јавните услуги итн.
* трансверзалните области вклучуваат родово и социјално вклучување, дигитализација, пристапност и други аспекти за управување со квалитетот (исто така произлегуваат од ЗРП 2020), како што се моделите на издржливост, благосостојба итн.

Како дел од Националниот план за градење на капацитети дизајниран за управување со квалитет, првото подобрување упатува на координацијата, иновациите и обезбедувањето квалитет и поставувањето посакувани функции во рамките на единицата за управување со квалитети ЗРП на МИОА (повеќе информации можете да најдете во Столбови 2 и 4).

Бројните активности за обука може да ја надополнат предложената функционална и организациска надградба:

* Активности за обука назначени за управување со квалитет(системи, модели, алатки) (почетни, средни и напредни нивоа) и процесот на ПЕФ
* Обуки за обучувачи за ЗРП,
* Обуки за агилно управување
* Обуки за иновации во екосистемот на јавниот сектор (концепт на лабораторија за брзи иновации)
* Обуки за дизајн фокусиран на човечки ресурси
* Обуки за мерење на задоволството на клиентите
* Обуки за квалитетно предвидување (управување со квалитет и Стратешко предвидување)
* Обуки за корелација помеѓу управување со квалитети управување со кризи
* Дигитални вештини и компетенции (употреба на вештачка интелигенција, современи ИКТ алатки за подобрување на дизајнот/донесувањето одлуки/имплементацијата, следење и евалуација на процесот на управување со квалитет
* Обуки за лидерство (како одржливо да се води имплементацијата на процесот на управување со квалитет)

Покрај горенаведеното:

* Пилотирањето, т.е. стекнувањето емпириско знаење со пилотирање на управување со квалитет (системи, модели, алатки) во комбинација со други модели на управување (на пр. агилно), исто така е потврдено како претпочитана форма на активност,
* Со поддршка на дигитализацијата, подгответе онлајн интерактивна обука за ЗРП која може да се одвива самостојно и достапна за целиот јавен сектор/цело општество
* Настаните за вмрежување се експлицитно споменати како потреба на национално, регионално, ЕУ и глобално ниво. Повеќе информации може да најдете во Столб 6,
* Наградата за Национален менаџмент за квалитет (која произлезе од претходниот Национален план за управување со кавлитет 2018-2020 се смета за највреден придонесувач во процесот на бенчмаркинг и учење. Врз основа на добрите примери наменети за промовирање на извонредноста во јавната администрација, како што се РеСПА - СИГМА ОЕЦД НЈАВЕН СЕКТОР, ЕИПА, ЕПСА награда[[19]](#footnote-19), ОПСИ ОЕЦД[[20]](#footnote-20), УН ДЕСА Награда за ЈА [[21]](#footnote-21), Република Северна Македонија има доволно инспиративни случаи во доменот на управување со квалитет кои можат да се признаваат на двегодишно ниво и понатаму да се користат за повторна примена на национално, регионално или на глобално ниво. Се очекува претстојните активности да се фокусираат на дизајнот на целиот концепт на Националната награда (процес, критериуми и сл.),
* Конференциите на високо ниво во предметна област, исто така, се определуваат како промотори на управување со квалитет во јавен сектор особено за допирање до носителите на одлуки/високото раководство

Се препорачува процената на потребите за капацитет за управување со квалитет да се прави на секои две години (во рамките на поголем процес на проценка на потребите на капацитетот). Во исто време, процесот на следење и евалуација на управување со квалитет на Националниот План за управување со квалитет 2023-2025, исто така, ќе собира суштински податоци.

Препораки и предлог активности:

| **Активност** | **Под - активности** | **Период на имплементација** | **Ризици и мерки за ублажување** | **Индикатор** | **Буџет** | **Одобрен буџет** | **Одговорност** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тренинг за модели на управување со квалитет | * Дизајн на наставни програми и материјали за обука за модели на управување со квалитет (ЗРП, ОзБ, управување со кризи) * Ангажирање обучувачи за (ЗРП, ОзБ, управување со кризи) | 2023 | Недостаток на ресурси за организирање обука  Низок одзив од институциите Мерка за ублажување: Измени во законот во смисла овие обуки да станат генерички и задолжителни за службениците  Формирање на Академија за обуки во МИОА, МФ обезбедува од буџет на МИОА за Академијата и обуки | * Развиени наставни програми и материјали за обука * Ангажман на обучувачи. * Организирање 2 обуки два пати годишно и * 100службеници обучени годишно | 10 000 евра |  | Координативно тело /МИОА |
| Обука за тренери за ЗРП | * Организација на обука за обучувачи | Континуирано | Недостиг на ресурси за обука  Низок одзив од институциите Мерка за ублажување: Измени во законот во смисла овие обуки да станат генерички и задолжителни  Формирање на Академија за обуки во МИОА, МФ обезбедува од буџет на МИОА за Академијата и обуки | * 1 обуки годишно и * 25 службеници обучени/годишно | 10 000 евра |  | Координативно тело /МИОА |
| Обуки за тренери за ПЕФ процеси | * Организација на обуки ПЕФ процесите | Континуирано | Недостиг на ресурси за обука  Низок одзив од институциите Мерка за ублажување: Измени во законот во смисла овие обуки да станат генерички и задолжителни  Формирање на Академија за обуки во МИОА, МФ обезбедува од буџет на МИОА за Академијата и обуки | * 1 обука годишно * 25 службеници обучени годишно | 10 000 евра |  | Координативно тело /МИОА |
| Обуки за други аспекти за управување со квалитет(агилно предвидување, управување со кризи) | * Организација на обуки за други аспекти за управување со квалитет(агилно предвидување, управување со кризи) | Континуирано | Недостиг на ресурси за обуки  Низок одзив од институциите Мерка за ублажување: Измени во законот во смисла овие обуки да станат генерички и задолжителни  Формирање на Академија за обуки во МИОА, МФ обезбедува од буџет на МИОА за Академијата и обуки | * 2 обука годишно, * 50 службеници обучени/годишно | 10 000 евра |  | Координативно тело /МИОА |
| Обуки за дигитални вештини и компетенции | * Наставни програми и материјали за обуки/Развиени дигитални вештини и компетенции * Ангажман на обучувачи за дигитални вештини и компетенции * Организација на обуки за дигитални вештини и компетенции | Континуирано | Недостиг на ресурси за обуки,  Низок одзив од институциите Мерка за ублажување: Измени во законот во смисла овие обуки да станат генерички и задолжителни  Формирање на Академија за обуки во МИОА, МФ обезбедува од буџет на МИОА за Академијата и обуки | * Развиени наставни програми и материјали за обуки * Ангажман на обучувачи, * 2 обуки годишно * 50 службеници обучени/годишно | 10 000 евра |  | МИОА |
| Дизајн на Национална награда за квалитет | * Подготовка на компаративна анализа на ННК наградите во земјите на ЕУ, моделите и придобивките * Информација за Владата од компаративната анализа со предлог за моделот за доделување на ННК * Донесување на одлука на Владата за дизајнирање на ННК * Измени во законот за регулирање на ННК | Втора половина од 2023 и почеток на 2024 | Недостиг на политичка поддршка и интерес  Мерки за ублажување: МИОА ја информира Владата за потребата и сите позитивни аспекти од формирањето на ННК | * Компаративна анализа на ННК во ЕУ земјите, моделите и придобивките * Информација за Владата за наодите од компаративната анализа со предлог за моделот на ННК * Одлука на Владата, * Регулирање на ННК во законските измени | Внатрешно |  | СМ/ Координативно тело /МИОА |
| Национална награда за квалитет и конференција на високо ниво | * Организација на ННК | Последен квартал на 2024/континуирано | Недостаток на средства  Мерка за ублажување:  Владата го задолжува МФ да одвои во буџетот средства на МИОА за ННК | * ННК и конференција на високо ниво организирани | 20 000 евра |  | Координативно тело /МИОА |
| Заедничко пилотирање на ЗРП, Agile and ДНЛ во избрани институции (до три) | * Подготовка на Методологија со критериуми за избор на пилот институциите * Селекција на 3 пилот институции * IЗРП, Agile и ДНЛ пилотирани во 3 институции * Подготовка на извештај за резултатите од пилотинг процесот со препораки за понатамошни активности | Прва половина на 2024/континуирано | Недостиг на капацитет и ниска стапка на одговор од институциите Мерки за ублажување:  Ангажирање експерти за поддршка на институциите, а Владата ги обврзува раководителите на избраните институции да пилотираат заеднички | * Подготвена и усвоена Методологија за избор на пилот институции * Избрани 3 пилот институции * Потврда на избраните институции од Владата * ЗРП, Agile, и ДНЛ пилотирани во 3 избрани институции * Подготвен и усвоен извештај за резултатите од пилотинг процесот со препораки за понатамошни активности | 10 000 евра |  | Координативно тело /МИОА и пилот институциите |

# **Столб 4 – Институционално и организациско подобрување / Мониторинг и обезбедување квалитет / Пристапност до јавната администрација и јавните услуги**

Институционалната и организациската поставеност за развој и целосна имплементација на политиката и регулаторната рамка за управување со квалитет и ЗРП во јавниот сектори мониторинг и обезбедување квалитет е „condition sine qua non“ за воведување на управување со квалитет и ЗРП во пракса во согласност со домашните и меѓународните стандарди. Без соодветна институционална и организациска структура, вклучително човечки и технички капацитети и буџет, сите напори за воведување на управување со квалитет и ЗРП ќе бидат неуспешни.

Законот за воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавен сектор бара формирање на Координативно тело за управување со квалитет и ЗРП од страна на Владата на предлог на МИОА. Ова тело се состана само еднаш во 2013[[22]](#footnote-22). Координативното тело доставува до Владата годишен извештај за напредокот во воведувањето на управување со квалитет и ЗРП. Во овој момент не е назначено Координативно тело.

МИОА е национална контакт точка и ресурсен центар за управување со квалитет и воведување на ЗРП со следните одговорности:

* експертска поддршка на сите јавни институции за ЗРП
* се грижи за правилно спроведување на ЗРП
* промовира добри европски практики во користењето на ЗРП
* воспоставува и води регистар на институции кои го имаат имплементирано ЗРП
* воспоставува и води регистар на сертифицирани обучувачи на ЗРП

Петтиот кластер во Национален план за управување со квалитет 2018-2020 беше за зајакнување на капацитетите на МИОА за воведување и промовирање на алатки за управување со квалитет. Сепак, достапните податоци покажуваат дека степенот на имплементација на активностите од овој кластер е најнизок, бидејќи е реализирана само една активност. МИОА, како Национален ресорен центар, ниту има формирано посебна единица за управување со квалитет ниту ги има развиено своите капацитети.

Институционалните и организациските капацитети за воведување на управување со квалитет и ЗРП во јавниот сектор се многу ниски. Неопходно е што поскоро да се формира Координативно тело за управување со квалитет и ЗРП, а координатор на ова тело треба да биде раководен административен службеник од МИОА одговорно за управување со квалитети ЗРП во целиот јавниот сектор. Во Координативното тело ќе бидат вклучени раководители од клучните институции одговорни на управување со квалитет и ЗРП кои треба да претставуваат различни области на јавниот сектор (централна власт, локална самоуправа и тн.). На овој начин, Телото ќе допре до сите институции од јавниот сектор хоризонтално и вертикално, ќе гарантира свесност за важноста на управување со квалитет и ЗРП и ќе дистрибуира информации и материјали. Дополнително, може да се размисли за формирање на советничка група за Координативното тело, со цел да се овозможи пристап од повеќе перспективи (неколку претставници/набљудувачи од приватниот сектор, академскиот и граѓанскиот сектор).

За целосно да се воведат управување со квалитет и ЗРП во пракса, неопходно е МИОА да се трансформира во вистинска национална контактна точка и ресурсен центар не само за ЗРП туку и за управување со квалитет со соодветни човечки, финансиски и технички ресурси. Исто така, треба да служи за воведување, следење и обезбедување квалитет на управување со квалитет и ЗРП. Имајќи го предвид фактот дека во тек е проект за реорганизација на државната администрација, а МИОА е дел од пилот институциите, треба да се предложи соодветна внатрешна структура со минимум човечки, финансиски и технички ресурси, како одраз и на Координативното тело.

**Функции на Координативното тело за управување со квалитет и ЗРП**

Функциите на Координативното тело за управување со квалитет и ЗРП се вкоренети во принципите на СИГМА ОЕЦД, препораките кои произлегуваат од периодичната регионална анализа за управување со квалитетот на РеСПА за 2022 година и инспирирани од моделите (Ц4ИР[[23]](#footnote-23) and АИ) и искуствата од Светскиот економски форум, ОПСИ ОЕЦД алатки за иновации[[24]](#footnote-24) и најново лансираната ОПСИ ОЕЦД Ресурс за антиципативни иновации[[25]](#footnote-25), ЕПСА и УН ДЕСА инспиративни случаи. Вредното искуство од актери кои не се од јавен сектор (кое може да се собере како што е објаснето погоре од страна на советодавната група до Координативното тело) може да се рефлектира и во функциите на Координативното тело за управување со квалитет и ЗРП. Претстојните трендови, како што е 5-та индустриска револуција[[26]](#footnote-26) и Влада 5.0, ќе придонесе и за дефинирање на основните функции на Координативното тело.

Целите на канцеларијата на Координативното тело се:

* Влијание врз организациската култура во јавната администрација на Република Северна Македонија преку негување култури на соработка, ко-дизајнирање, ко- одлучување, иновации, отчетност и транспарентност,
* Зголемување на насоченоста кон корисниците и усвојувањето на технологијата на јавната администрација и јавните услуги,
* Безбеден мулти-секторски ангажман на вработените и пристап на повеќе засегнати страни во спроведувањето на управувањето со квалитетот
* Да се ​​обезбеди квалитет и континуирано подобрување на екосистемот на јавен сектор

Очекувани одговорности на Координативното тело за управување со квалитет и ЗРП, посветени на подобрување на ефикасноста, ефективноста и идната ориентација на јавниот сектор во Република Северна Македонија:

* Идентификување на потребите области и инспиративни случаи во предметните области преку спроведување редовни анализи и анкети за задоволството на клиентите
* Дизајнирање и вклучување на иновативни решенија во доменот на управување со квалитет и јавен сектор
* Дизајнирање на иновативни политички рамки
* Дизајнирање (ко-дизајн и ко-производство) и вклучување на мрежата назначена за пристап на повеќе засегнати страни во имплементацијата управување со квалитет во јавен сектор на РСМ (вклучувајќи бизнис сектор/старт-ап/циркуларна економија, академија, граѓански организации, јавна администрација итн.

**Координација и лидерство** - Координативното тело ќе биде управувано по хибриден модел, т.е., комбинирајќи водопаден и агилен пристап. Всушност, интегративниот и инкременталнен дизајн на процесите, ќе обезбеди повеќе иновативно и кориснички насочени услуги користејќи ги системите, модели и алатки за управување со квалитет. Очекуваниот отпор на промени со таквиот пристап ќе биде минимален, бидејќи тимот што работи за Координативното тело ќе биде мултифункционален.

Големината и ресурсите на Координативното тело се очекува да се зголемат со ангажирање на постојан персонал во МИОА.

Ќе се земат предвид и ресурсите на потенцијалните партнери, за да се направи поодржливо Координативното тело. Деловниот модел во првите две години од Координативното тело може да бара и финансиска и експертска поддршка. Иновативните аспекти забележани во поставувањето синергии помеѓу иновациите, употребата на управување со квалитетот и модерните ИКТ технологии го формираа очекувањето дека таквата водечка активност може да добие прекугранична.

Министерот за МИОА е цврсто посветен на насочување на процесот и водење на консултациите за трансформација на телото во регионално тело и фонд. Трансверзалната природа на Координативното тело бара политичка поддршка која ќе предизвика подобрување на хоризонталната и вертикалната координација во системот на јавниот сектор на Република Северна Македонија.

**Пристапност и други аспекти за управување со квалитетот**

Пристапност

Пристапноста до јавната администрација и јавните услуги се едни од најкритичните параметри за управувањето со квалитетот на јавните услуги и јавната администрација. Јавната администрација и јавните услуги треба да се унапредуваат со формулирањето и спроведувањето на политиките. Рамката на креирање на политиките мора да доведе до полесен пристап за граѓаните, треба да ги мери перцепциите на граѓаните за пристапноста до јавните услуги и да ја тестира достапноста на владините веб-страници.

Пристапноста на јавната администрација и јавните услуги опфаќа:

* територијален пристап,
* пристап за лицата со посебни потреби и
* пристап до дигитални услуги

Пристапноста ќе биде усогласена со глобално признатите Конвенции[[27]](#footnote-27), Директиви[[28]](#footnote-28), насоки[[29]](#footnote-29), и препораки[[30]](#footnote-30) во предметните области. Администрацијата на Република Северна Македонија треба да ги следи стандардите за пристапност на ОН (применливи за целиот екосистем на јавен сектор, вклучително и офлајн и онлајн услуги) за дигитални услуги што се потребни за усогласување со WCAG (Упатства за пристапност на веб-содржини ). Соодветно, со новиот Национален план, следново активностите потребно е да се земаат предвид:

* унапредување на пристапот до јавната администрација и јавните услуги во формулирањето и спроведувањето на политиките
* утврдување на стандарди за територијален пристап до јавен Квалитет на јавната администрација и јавните услуги, вклучително и пристап за лицата со посебни потреби,
* утврдување на стандарди за пристап до дигитални услуги, вклучително и пристап до тие услуги за лицата со посебни потреби

**Други аспекти за управување со квалитетот**

* Цели за одржлив развој (ЦОР) се план за мир и просперитет за луѓето и планетата, сега и во иднина; предметната област најмногу се однесува на ЦОР 16 и 17. Сепак, таа, директно и индиректно, се однесува на сите 17 ЦОР поради неговата трансверзална природа
* ЕУ и Обединетите нации – заеднички цели за одржлива иднина[[31]](#footnote-31),
* Етика и интегритет - целиот процес на управување со квалитетот се заснова на цврста основа на етика, интегритет и отчетност
* Отпорност – холистичкиот и целокупниот владин пристап со проценка на ризик и идна ориентација на национален план за управување со квалитет 2023-2025, исто така, ќе придонесе за современата, функционална, прилагодлива и еластична јавна администрација на Република Северна Македонија
* Дизајнот фокусиран на човекот ќе биде инкорпориран како дел од национален план за управување со квалитет 2023-2025, пристапот за решавање проблеми, истакнувајќи ги потребите и проблемите на корисниците, земајќи ги предвид и иновативните решенија.
* Агилно управување – итеративен и поединечен пристап во мултифункционален тим може сериозно да влијае на секторот на јавна администрација во Република Северна Македонија со вградување на поиновативни модели на владини процеси и планирање, испорака и проценка на услугите.
* Благосостојба - се очекува национален план за управување со квалитет 2023-2025,, исто така, да ги промовира модалитетите и инспиративните случаи за зголемување на задоволството на вработените, продуктивноста, ангажманот и намалување на отсуството од работа
* Предвидување – комбинирањето на стратешкото предвидување и управувањето со квалитетот ќе ја постави основата за квалитетно предвидување составено од елементи кои се засноваат на агилно и управување со таленти, одржливо идно планирање и водење со визија, инспирација и интегритет.
* Управување со кризи - синергијата помеѓу ЗРП и управување со кризи, и овозможува на организацијата ефективно и ефикасно да ги решава своите секојдневни проблеми и потенцијални инциденти (вклучувајќи ги и прогнозите!)
* Градење на капацитети - поставувањето на организациската култура пропишува холистички пристап во јавен сектор. Се препорачува да се формираат таканаречени пакети за учење прилагодени за државните службеници (новодојденци, високи државни службеници, носители на одлуки). Пакетите за учење ќе бидат основни, посредни и напредни и ќе опфаќаат е-влада/дигитална трансформација, Систем за управување со човечки ресурси, дизајн на политики, управување со квалитети етика и интегритет за одредена целна публика.
* Конечно, управувањето со квалитетот може да обезбеди консолидација на процесите на организацијата (внатре и меѓу секторска комуникација и соработка), да ги предвиди трендовите, да ги анализира односите и однесувањето на корисниците Исто така, може да ги намали можните влијанија што ќе резултираат со криза и да доведе до иновативни решенија со издржливост и благосостојба како крајни исходи

**Мониторинг и евалуација – Обезбедување квалитет**

* Процесот на М&Е ќе придонесе за обезбедување на квалитет и подобрување на севкупната имплементација на активностите поврзани со управување со квалитет во јавниот секторот на Република Северна Македонија. Преносливоста и досегот ќе бидат обезбедени со идентификација на инспиративни случаи, како и со системско водење на процесот и оптимизација и иновација на услугите.
* Процесот на М&Е ќе ги преземе анкетите за задоволство (анкетата за задоволство на вработените и анкета за задоволство на клиентите) кои ќе се реализираат континуирано.

Дисеминацијата на информациите за постигнатите резултати ќе биде обезбедена со краток комуникациски план кој опфаќа дефинирани целни публики (засегнати страни вклучувајќи медиуми, типови пораки според засегнатите страни и механизмот за пренос на пораките). Видливоста може да се подобри со дизајнот на кориснички приказни, видео клипови и тизери, кратки написи што ќе се објавуваат на веб-локации, социјални медиуми итн. Целиот процес исто така ќе биде инспириран од практиката назначена од ЕУ, т.е. Индекс на администрација[[32]](#footnote-32)

Препораки и предлог активност:

| **Активност** | **Суб-активности** | **Период на имплементација** | **Ризици и процеси за ублажување** | **Индикатор** | **Буџет** | **Обезбеден буџет** | **Одговорност** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| * Реорганизација на МИОА и воспоставување на организациона структура за поддршка на Координативното тело | Подготовка на функционална анализа на МИОА и проценка на потребниот кадар и технички ресурси за целосна имплементација на законот национален план за управување со квалитет2023-2025 и други политички документ  Препорака за потребната внатрешна организациона структура во МИОА за управување со квалитет, број .на службениците и потребните технички капацитети  Изменување и дополнување на актите за внатрешна организација и систематизација на работни .места во МИОА преку формирање на единица за менаџмент за квалитет  Препораки за потребните интерни промени  Воведување посебни позиции/структура во јавните институции за управување со квалитет | Прва половина на 2023 | Недостаток на политичка свест за потребата од внатрешна реорганизација на МИОА.  Мерки за ублажување: Ангажирање на експерти со тековниот ИПА проект за изработка на објективна функционална анализа на потребните капацитети во МИОА за целосна имплементација на Законот, национален план за управување со квалитет2023-2025 и други политички документи | Функционална анализа на МИОА и проценка на потребните кадровски и технички ресурси за целосна имплементација на Законот, национален план за управување со квалитет2023-2025 и други пол. документи  Препораки за потребната внатрешна организациона структура во МИОА, број .на службеници и потребните технички капацитети  Изменување и дополнување на актите за внатрешна организација и систематизација на работни .места во МИОА  Кадровско екипирање на организациони .единица/и  Воведени посебни позиции за управување со квалитет во јавните институции | Позициите може да се пополнат преку мобилност без нови вработувања |  | МИОА |
| Вградување на иновациска струправување со квалитеттура во координативното тело | Измени и дополнување ба актите за основање на Координативното тело | Прва половина на 2023 | Можен конфликт со надлежностите на Фондот за иновации.  Мерки за ублажување: Вградување на иновациските функции во соработка со Фондот за иновации како механизам за поддршка на работата на Фондот | * Иновативни функции вградени во основните акти на координативното тело | Институционални капацитети |  | Координативното тело |
| (Потенцијално) Воспоставување а регионална иницијатива првенствено фокусирана за иновации во јавниот сектор | Подготовка на извештај за изводливост за регионализација на координативно тело  Усвојување на извештајот за изводливост од страна на Влада  Реорганизација на координативно тело  Почнување регионална иницијатива за иновации  Потпишување меморандум за соработка  Етаблирање на Регионално координативно тело | 2023 | Недостаток на средства. Мерки за ублажување: МИОА ќе ја промовира идејата за Регионален акцелератор и ќе се обиде да најде меѓународна поддршка за овој проект | * Изготвен извештај за изводливост за регионализација на координативното тело * извештај за изводливост за регионализација на Координативното тело прифатено од Владата * Реорганизација на координативно тело * Започнување на регионална иницијатива со потенцијална поддршка од различни меѓународни организации (СЕФ, РеСПА) * (Потенцијал) Потпишување на меморандум за соработка со партнерите | 1. 200. 000 евра |  | Координативното тело, МИОА, ГС, на ВРСМ МФ |
| Дефинирање на стандарди за пристапност до јавната администрација и услуги | Преземање и користење на наодите на релевантните организации за пристапноста до јавна администрација и услуги со препораки за потребните стандарди  Дефинирање стандарди за пристапност до јавната администрација и услуги  Регулирање на стандардите за пристапност до јавната администрација и услугите регулирани со Законот и подзаконските акти | Втора половина на 2023 | Недоволни податоци за достапноста на јавна администрација и услугите. Мерки за ублажување: МИОА ќе воспостави соработка со граѓанските организации кои работат на пристапноста на администрацијата и услугите | * Анализа на пристапноста на јавна администрација и услуги со препораки за потребните стандарди * Дефинирани стандарди за пристапност до јавна администрација и услуги * Стандарди за пристапност до јавна администрација и услуги регулирани со измените на Законот и подзаконските акти | Институционални капацитети |  | ЈС со поддршка на МИОА и Координативното тело |
| Изработка на план за пристапност на јавната администрација и услуги | Подготовка и усвојување на план за пристапност и приоритетна листа на јавната администрација и услуги за имплементација на стандарди | Четвртото тримесечје од 2023 година | Бројот на администрација и услуги во Планот може да биде многу голем и периодот 2023 – 2025 година да не биде доволен за имплементација.  Мерки за ублажување:  МИОА ќе ги вклучи сите таргетирани институции при изготвувањето на планот, за да може планот да биде реален и применлив. | * План за пристапност и приоритетна листа на јавна администрација и услуги изготвени и усвоени од владата врз основа на стандардите | Институционални капацитети |  | ЈС со поддршка од МИОА и Координативното тело и МИОА |
| Спроведување на план за пристапност на јавна администрација и услуги | Имплементација на стандардите за пристапност на јавната администрација и услуги според приоритетниот план | Континуирано |  | * Голем број на активности спроведени според планот * Подостапни повеќе институции и услуги |  |  | ЈС со поддршка на МИОА и Координативното тело |
| Спроведување на процес на М&Е на секои две години, вклучувајќи и истражување на задоволството на клиентите | Спроведување на М&Е анкета со задоволството на клиентите за јавните услуги  Анализа на резултатите  Усвојување и спроведување на препораките за подобрување според наодите од истражувањето | Трет квартал од 2023 година и континуирано |  | * М&Е, вклучувајќи и анкета за задоволство на клиентите спроведена во 20 институции * Анализа на резултатите * Усвоени и спроведени препораки за подобрувања според наодите | Институционални капацитети |  | ЈС со поддршка на МИОА и Координативното тело |

# **Столб 5 – Процес на дигитализација**

Дигиталната трансформација на јавната администрација засилена во последните две години неминовно влијае на сите аспекти на јавна администрација , вклучувајќи го и управувањето со квалитетот. Всушност, дигиталната трансформација, паралелно со управување со квалитет, придонесува за оптимизација на процесите и услугите во јавен сектор преку:

* подобрена транспарентност, отчетност и ефикасност,
* зголемена ефикасност и ефективност на услугите со намалување на оперативните трошоци (како што е објаснето во Принципите и вредностите на добро владеење),[[33]](#footnote-33),
* правична, инклузивна и партиципативна влада,
* подобрување на пресекот на (податоци, е-комуникации, итн.) прашањата за јавното управување и одржливоста (вклучувајќи ја циркуларната економија и решенијата засновани на природата), како и управувањето на повеќе нивоа,
* Подобрена доверба и целокупно задоволство на клиентите
* Подобрено управување со податоци,
* Поттикнување на иновациите во екосистемот на јавна администрација.

По внимателно разгледување на тековните трендови, предвидувањето на претстојните трендови и предизвици од перспективите на дигиталната трансформација и управување со квалитет и во консултирање со главните крајни корисници (партнерски организации и членови на РГ во јули и октомври 2022 година), се предлагаат следните препораки (употреба на ИКТ за поддршка Имплементација на управување со квалитет):

* Веб-страница
* е-платформа (за вмрежување),
* Автоматизација на процесите поврзани со управување со квалитет (на пр., ЗРП онлајн прашалник, процес на истражување на задоволство, интерактивни онлајн обука на ЗРП, побрза обработка на споделување податоци и анализа на податоци заради следење и евалуација на управување со квалитет процесот на донесување одлуки),
* Онлајн обуки/активности за градење капацитети, вклучително и конференции на високо ниво,
* Интерактивни онлајн обуки
* Е-комуникација и е-консултации со широк спектар на засегнати страни, вклучително и онлајн истражување за задоволството на клиентите (на пр., користење QR-кодови, итн.),
* Ко-креација и ко-дизајн на иновации во јавната администрација и јавен сектор со користење на ИКТ алатки за комуникација,
* Управување и поддршка на процесот на вмрежување и споделување знаење,
* Соработка и размена на посети на други јавни администрации и земји, создавање експертски листи до кои може да се пристапи по потреба, развивање и промовирање на добри практики (што функционира, а што не и зошто), учество во проекти на Хоризонт Европа,
* Вклучување на информации за активностите и достигнувањата за управување со квалитет со користење на социјалните медиуми,
* Стратегиско предвидување фокусирано на тоа како системот МИОА/ управување со квалитет на Република Северна Македонија може да одговори на идните предизвици со користење на дигитална трансформација,
* Лабораторија за дигитална трансформација каде што новата дигитална технологија се проценува, се препорачува и приспособува за употреба и се развива нова технологија за да и помогне на домашната индустрија, вклучувајќи го и граѓанското општество. Е-Учеството ќе го подобри практичниот дел од лабораторијата за дигитална трансформација, вклучувајќи е-консултации, е-комуникации и потпирање на експериментирање и транспарентност (отворени податоци).

*Складирање на податоци и аналитика*

*Анализата за складирање/собирање податоци, исто така, игра клучна улога и е важна за управување со квалитет. Постигнување на ИТ еластичност и континуитет.*

*Партнерство и вмрежување*

Зајакнувањето на партнерските напори и вмрежување помеѓу членовите на мрежата е исто така многу важно во претстојниот период. МИОА треба да ги користи предностите на ИКТ алатките за развивање и подобрување на комуникацијата (внатрешна и надворешна) и соработка при подготовка на состаноци/настани/студии итн., како и во периоди помеѓу формални состаноци.

Подобро користење на социјалните медиуми и веб-страницата (веб-страница).

Подобро користење на социјалните медиуми и веб страните

Огромната популарност на социјалните медиуми треба да се земе предвид за поинтензивна промоција на управување со квалитет, вклучувајќи демократско учество, ко-креирање, колективна интелигенција, граѓанска на управување со квалитет итн. Целиот Националниот план за управување со квалитет 2023-2025 е предвидено да биде поддржан од мулти функционални тимови зајакната со волонтерска програма. Програмата за волонтерство ќе вклучува профили кои се занимаваат со маркетинг и социјални медиуми. Во тесна соработка со одделот за човечки ресурси, тие да обезбедат поддршка и да го споделат знаењето во рамките на екосистемот на МИОА/ЈА

Имајќи го предвид искуството на СЕФ во дизајнот на управување со повеќе засегнати страни и применети решенија за вештачка интелигенција за големи глобални промени, ОПСИ ОЕЦД навигатор за иновации[[34]](#footnote-34), UNPAN наставна програма за владеење ЦОР[[35]](#footnote-35) и НСС инспиративни случаи во категоријата владини и граѓански ангажмани[[36]](#footnote-36), се очекува дека националната контакт точка за управување со квалитет и ЗРП на МИОА може да се развива и да обезбеди трансфер на знаење низ Западен Балкан.

Инспирирано од СЕФ’s Ц4ИР [[37]](#footnote-37)4 фазна Методологија, еволуцијата на управување со квалитет и ЗРП единицата на МИОА може да се сфати како процес на ко-креирање и ко-дизајн на иновации во јавна администрација и јавен сектор со користење на ИКТ комуникациски алатки со следните 4 фази:

* 1 фаза– опфат,
* 2 фаза – ко-дизајн,
* 3 фаза– пилотирање и
* 4 фаза – скалирање.

Препораки и предлог активности:

| **Активност** | | **Под-активност** | **Период на имплементација** | **Ризици и мерки за ублажување** | **Индикатор** | **Буџет** | **Обезбеден буџет** | **Одговорност** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дигитализација на онлајн прашалникот | | Дигитализација на онлајн прашалникот | Втора половина на 2023 |  | Дигитализиран прашалникот ЗРП  Анкети за задоволство на клиентите достапни онлајн на веб-страницата на управување со квалитет | Институционални капацитети |  | Координативното тело и МИОА |
| Употреба на QR код за мерење на задоволството на клиентите | | Поставување на онлајн анкети за задоволство на клиентите на веб-страницата на управување со квалитет  Користење на QR кодови за мерење на задоволството на клиентите  Подготовка на прашалници за испитување на задоволството на корисниците (во главните области) | Втора половина на 2023 | Дигитална писменост на постарата популација,  Недоверба на граѓаните во дигиталните алатки  Мерки за ублажување:  МИОА ќе организира кампањи за подигање на дигиталната писменост и доверба во дигиталните алатки | Анкети за задоволството на клиентите достапни на интернет  Издавање QR код при аплицирање за дигитални услуги  Прашалници за испитување на задоволството на корисниците (во главните области) подготвени | 20 000 евра | МИОА донатори | Координативното тело и МИОА |
| Интерактивен онлајн тренинг | | Дизајн на интерактивна онлајн обуки ЗРП  Ставање во сила и употреба на интерактивна онлајн обуки ЗРП | Континуирано |  | Дизајнирани интерактивни онлајн обуки ЗРП  Интерактивни онлајн обуки на веб-страницата на управување со квалитет | 20 000 евра | МИОА  донатори | Координативното тело и МИОА |
| Надградба на веб-страната kvalitet.mk и поставување и ставање во функција на е-платформа (за вмрежување) | | Веб-страница за управување со квалитет ЗРП надградена со платформа за вмрежување | Прва половина на 2024 |  | Веб-страница за управување со квалитет надградена со платформа за вмрежување | Доделени средства за подобрување на веб-страницата | ;МИОА  донатори | Координативното тело и МИОА |
| Примена на C4IR четирифазна методологија | Преведување и усвојување на методологијата со четири фази Ц4ИР  Избор на пилот-институции за имплементација на четири фазна Методологија | Прва половина на 2024 | Нема претходно искуство во примена на методологијата  Мерки за ублажување:  примена на Методологијата од СЕФ | Ц4ИР Методологија применета при ко дизајнирање на најмалку 2 иновации во јавната администрација  Пилотирање (вклучувајќи посети) | 10 000 евра | МИОА  донатори | МИОА |

# **Столб 6 – Партнерство и вмрежување**

МИОА и тимот за управување со квалитет и ЗРП имаат за цел да ја наметнат имплементацијата за управување со квалитет, исто така, преку зајакнување на меѓусекторските регионалните и меѓународните партнерства и мрежи. За време на работилницата реализирана во јули 2022 година, повторно беше потврдена постојната Мапа на засегнати страни (Анекс II Мапа на засегнати страни). Заеднички области на интерес за сите засегнати страни се предвидени како што следува:

* Промоција на имплементација на управување со квалитет (системи, модели и инструменти) во Република Северна Македонија, регионот на Западен Балкан, на меѓународно ниво,
* Создавање свест преку заеднички семинари, работилници, конференции и истражувачки студии во областа на управување со квалитет за да се вклучат носителите на одлуки и другите засегнати страни во предностите на институционализацијата на управување со квалитет,
* Размена на експертиза/знај - како поврзани со квалитетот, квалитетното предвидување, иновациите и други трансверзални теми доделени на управување со квалитет во јавната администрација (на пр., еластичност, социјална вклученост и вклучување на родовите аспекти во главните политики, пристапност, дигитализација),
* Обезбедување платформа (настани лично и е-платформа) за споделување знаења за новините и трендовите во областа на управување со квалитет, утврдување на предизвици и учење од предизвици (идентификување на инспиративни случаи, кои ќе бидат презентирани на Националната церемонија доделување на признание за управување со квалитет).

За да се вклучи мултисекторскиот пристап во предвидените мрежи и партнерства, ќе биде потребно:

* Поголем ангажман на Националната неформална мрежа за управување со квалитет, формирана од МИОА,
* Дизајнирање на конкретни иницијативи за зајакнување на соработката помеѓу јавниот, приватниот, граѓанскиот сектор и граѓаните во Република Северна Македонија преку споделување знаења преку образование или во смисла на заедничка работа на конкретни проекти кои вклучуваат ко-креирање, ко-дизајнирање, ко-одлучување (на пр., е ​​дизајн на услуги),
* Соработка со академскиот сектор - дефинирање на начини за привлекување таленти од универзитетите (на почетокот во формат на волонтерство и неплатена практикантски работа) за поддршка на имплементацијата на управување со квалитет во Република Северна Македонија (на пр., учество на обуки или како специјализанти или помлади професионалци, кои учествуваат во кампањи или истражувања) во согласност со прописите од оваа област. Програмата може да биде брендирана под „Програма за млади лидери во управување со квалитет и иновации во јавна администрација“ и може да биде инспирирана од Акцелераторската програма на Светскиот економски форум. Ангажираните поединци може да бидат менторирани и обучени од персоналот на МИОА, а можеби и од други партнери на МИОА, во исто време активно придонесувајќи во избраните области и активности,
* Продолжување со соработката со Регионален центар за управување со квалитет на РеСПА,
* Организирање дискусија со идентификуваните партнери и дефинирање на области од заеднички интерес за заеднички активности (поединечни активности/проекти/програми) и вмрежување. МИОА, во фазата на дизајнирање на новиот Национален план за управување со квалитетет 2023-2025, реализираше неколку консултации, вклучително и работна посета на седиштето на Светскиот економски форум,
* По консултациите, дизајнирање на план за партнерство за заеднички активности, вклучувајќи настани за вмрежување (лично и е-платформи).

Опсег на надградба на единицата за управување со квалитет и ЗРП на МИОА со трансфер на знај- како во регионот, со забрзани циклуси кои се состојат од:

• Фаза на иницијација и партнерство,

• Фаза на градење и ангажирање,

• Акција и одржливост

Првата фаза на иницијација и партнерство е предвидена да се реализира во првата половина на 2023 година.

Препораки и предлог активности

| **Активност** | **Под-активност** | **Период на имплементација** | **Ризици и мерки за ублажување** | **Индикатор** | **Буџет** | **Обезбеден буџет** | **Одговорност** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Надградба на неформалната мрежа на МИОА управување со квалитет | Редизајнирање и надградба на неформалната мрежа за управување со квалитет нови членови  Заеднички состаноци на неформалната мрежа за управување со квалитет  Дизајнирани и иницирани заеднички активности (на пр. заеднички проект/програма) од неформалната мрежа за управување со квалитет | Прва половина на 2023 и континуирано | Немање голема посветеност на мрежата / дизајнирање ToR за мрежа каде што се специфицираат обврските и придобивките на членовите на мрежата/MM: одржување на активна поради иницијативите на МИОА | * Дизајнирани документи на фондацијата, вклучително ToR на неформалните членови на мрежата * Заеднички состаноци * Голем број на дизајнирани и иницирани заеднички активности (на пр. заеднички проект/програма | Дополнителен персонал во МИОА и надворешна помош (краткорочен експерт за вмрежување), до 3000 евра | МИОА донатори | МИОА |
| Организирајте дискусија со идентификуваните партнери и дефинирајте области од заеднички интерес за заеднички активности (поединечни активности/проекти/програми) и вмрежување | Состаноци/е-состаноци со партнери идентификувани за подобрување на управување со квалитет  Заеднички проект – програми подготвени со партнери | Втора половина на 2023 и континуирано | Нема доволно расположлив персонал во МИОА/незаинтересираност на партнерите  ММ: Намера да се вработи повеќе персонал во МИОА/Добивање волонтери – неодамна дипломирани/користење кампањи и алатки за комуникација за да се зголеми интересот на партнерите за соработка, потсетувајќи се на глобални инспиративни | Состаноци/е-состаноци реализирани  Подготвени голем број заеднички проекти  Голем број иницијативи во фаза на преговори за имплементација | Дополнителен персонал во МИОА и надворешна помош (краткорочен експерт за вмрежување), до 12000 евра | МИОА донатори | MИОА |
| Партнерски план за заеднички активности, вклучувајќи настани за вмрежување (на пр., РеСПА, СЕФ, RCC, EIPA, итн.) | Дизајн на план за партнерство, вклучувајќи активности за вмрежување дизајнирани (РеСПА, СЕФ, RCC, EIPA, итн.  Имплементација на планот за партнерство | Втора половина на 2023 | Нема доволно расположлив персонал во МИОА  ММ: Намера да се вработат повеќе вработени во МИОА/Добивање волонтери – неодамна дипломирани | План за партнерство, вклучувајќи ги и дизајнираните активности за вмрежување  Документ поддржан и од неформалните членови на мрежата и од партнерите /   1. Активности во фаза на имплементација | Дополнителен персонал во МИОА и надворешна помош (краткорочен експерт за вмрежување), до 20000 евра | МИОА донатори | МИОА |
| Опсег на надградба на единицата за управување со квалитет на МИОА со трансфер на знаење во регионот - Фаза на иницирање и партнерство | Надградба на планот за партнерство, вклучително и надградба на единицата за управување со квалитет на МИОА со трансфер на знаење во регионот | Втора половина на 2024 и континуирано | Нема доволно расположлив персонал во МИОА  ММ: Намера да се вработат повеќе вработени во МИОА/Добивање волонтери – неодамна дипломирани | План за партнерство, вклучително и надградба на единицата за управување со квалитети ЗРП на МИОА со трансфер на знаење во регионот  Документ одобрен од партнерите | Дополнителен МИОА персонал | Институционални капацитети | МИОА |

# **Столб 7 – Комуникација, видливост и застапување**

Комуникацијата, видливоста и застапувањето беа сфатени како подеднакво важни аспекти на имплементацијата на управување со квалитет за време на работилницата и интервјуата реализирани во јули 2022 година. Претходниот Национален план за управување со квалитет 2018-2020 силно ја позиционираше улогата на оваа тема, која сè уште важи. Идните случувања се дефинирани како:

* Активности за комуникација и видливост, назначени на темите за управување со квалитет на национално ниво
* Активности за комуникација и видливост дизајнирани за новите и иновативни иницијативи за обезбедување квалитет и иницијативи за управување со квалитет од заеднички интерес за администрациите на Западен Балкан 6, често поддржани од регионални и меѓународни институции (РеСПА, СИГМА ОЕЦД, итн.)
* Активностите за комуникација и видливост ја детерминираат потребата за унапредувањето на неформалната национална мрежа за управување со квалитет, како и регионалните и меѓународните напори за вмрежување и воспоставените партнерства, каде што се истакнати прашањата за регионалните и меѓународните трендови и заедничките области на интерес.
* Активности за комуникација и видливост наменети за промоција на процесот на Националната награда за квалитет

Активностите за комуникација ќе бидат во согласност со сите конститутивни елементи на Национален план за управување со квалитетот 2023-2025 и ќе ги бараат следните чекори:

1. Развивање и имплементација на План за комуникација и видливост за да обезбедите успешна и навремена комуникација на пораки и информации за севкупната промоција на теми и иницијативи за управување со квалитет. Планот за управување со квалитет ќе обезбеди рамка за комуникациски активности за информирање и подигање на свеста за управување со квалитет кај целната публика. Цели/пристап/стил/пораки ќе бидат стратешки насочени и ќе препорача алатки за максимално влијание.

2. Посебно внимание во планот ќе се посвети на соодветната временска рамка на активностите, а составен дел ќе бидат и Индикаторите за постигнување;

3. Развивање и имплементација на План за застапување, обезбедување политичка посветеност на највисоко ниво и вклучување на лидерите во промовирањето на темите за управување со квалитет;

4. Да се ​​зајакне позицијата на управување со квалитет во МИОА за да се воведат и промовираат модели и алатки за управување со квалитетот на клиентите, да се промовираат „примери за најдобри практики“ (раскажување приказни и сведоштва на државните службеници), да се промовираат резултатите преку „гласот на граѓаните“ (задоволни корисници), итн.;

5. Поврзување на одделението за управување со квалитет на МИОА со нивните колеги од институциите на јавна администрација кои се занимаваат со управување со квалитет и партнерските институции (РеСПА, СИГМА, ОЕЦД, итн.) за промовирање на новите и иновативни иницијативи за обезбедување квалитет и иницијативи за управување со квалитет од заеднички интерес за Западен Балкан кои имаат за цел да ги најдеат најдобрите начини и алатки за заедничка промоција на активности/резултати/влијанија со користење на постоечки алатки за комуникација (социјални медиуми, веб-страници итн.), како и ко-креирање на нови (на пр., Регионален е-билтен за управување со квалитет);

6. Развивање на медиумска стратегија за обезбедување релевантна и навремена комуникација со претставниците на медиумите со цел информирање за важна тема и уверување за нивната посветеност на објавување информации поврзани со управување со квалитет на пошироката јавност (промоција на Националната награда за квалитет, достигнувања насочени кон граѓаните итн.);

7. Развивање на алатки за комуникација и видливост за различни цели:

• Надградба на веб-страницата да стане информативен центар и алатка за промоција на постигнатите резултати;

• Регионален Е-Билтен (Квартален);

• Е-брошура за новинари (со сите релевантни информации да се дистрибуираат до пошироката јавност);

• Прикажување инспиративни примери во јавната администрација управување со квалитет преку видеа за „гласот на државните службеници“;

• Прикажување резултати преку видеа/сведоштва насочени кон човекот;

• Промотивни материјали за Националната награда за квалитет и промоција на инспиративни случаи на победници (е-Билтен, Инфо-денови, кампања за отворен повик, церемонија со видеа за инспиративни случаи/победници итн.);

• Други релевантни материјали;

8. Промотивните материјалите да бидат брендирани и дистрибуирани на конференции и состаноци.

За следење на постигнатите резултати, комуникациските активности ќе се следат преку редовни индикатори (Google Analytics за сообраќај на веб-страници, аналитика на социјалните медиуми (досег/ангажман, итн.), бројот на објавени статии и следење на еквивалентност на рекламна вредност (АВЕ) за достапност до медиумите , број на дисеминирани/претплатени Билтени итн.

Пред да се развие Планот за комуникација од огромно значење е да се поврзе одделот за односи со јавност на МИОА со сите релевантни структури (институции во Владата на Република Северна Македонија) со цел да се поттикне главната комуникација. цели, стратешки пристап и клучни пораки (тон/глас), почитување на пристапот на повеќе нивоа (индивидуален, институционален, општествен) како и сложени односи во севкупната поставеност за управување со квалитет.

Исто така, од клучно значење е да се обезбеди вклученост на сите релевантни актери на јавен сектор (државни службеници кои се занимаваат со управување со квалитет на национално ниво) како амбасадори на брендот преку промовирање на постигнатите резултати (преку споделување вести на нивните сметки на социјалните медиуми, учество во различни настани и споделување гласот на управување со квалитет).

Освен информациите што ги одразуваат националните стратешки и активности ориентирани кон управувањето со квалитетот, некои од клучните пораки треба да бидат инспирирани и од тековните и планираните активности за градење капацитети (повеќе објаснување во Столб 3), соработка во земјата и надвор, можности за понатамошно вмрежување и партнерство (повеќе објаснување Столб 6) и за новитети и иновативни елементи кои може да се користат за зголемување на продуктивноста и целокупната благосостојба. Ќе биде резервиран и одреден простор за клучните пораки кои се занимаваат со трансверзални теми (род, пристапност, општествена одговорност, нови ИКТ технологии, управување со кризи итн.) важни за целото општество на Република Северна Македонија (пристап на целото општество). Тие, исто така, посебно ќе се осврнат на носителите на одлуки и на највисокото раководство на претставништвата и амбасадите на меѓународните организации во Република Северна Македонија.

Шесте администрации на Западен Балкан се важни клучни играчи во пренесувањето на знаењето, учењето на база и градењето прекугранична и прекугранична соработка; така, нивната улога е исто така важна во приспособувањето и повторното користење на клучните пораки. Овде, регионални и меѓународни партнери како што се РеСПА (неговиот регионален ресурсен центар за управување со квалитет со чести активности за градење капацитети, вклучително и истражувачка анализа) и СИГМА ОЕЦД (со принципи на реформа за јавна администрација и поставување стандарди во областите за испорака на услуги, како и обезбедување експертиза и обезбедување квалитет: терен мисијата, активностите за градење капацитети и годишниот извештај за мониторинг) треба да се земат предвид со особено внимание при развивањето на пораки и алатки за комуникација. Дополнителни напори во комуникацијата ќе бидат дадени за иницирање и одржување на комуникација со важни меѓународни актери за управување со квалитет на глобално ниво, како што се ОПСИ ОЕЦД (се занимава со иновации во областа на јавна администрација), ЕИЈА - Ресурсен центар за европска заедничка рамка за проценка (Европски ЗРП Ресурсен центар), Светски економски форум (извор на веродостојни публикации и водство во некои меѓународно признати предводници, како што се Центрите за 4-та индустриска револуција, акцелератори за иновации итн.).

Клучните пораки поврзани со процесот на Националната награда за квалитет ќе го воведат образложението надвор од изборот на нај инспиративните случаи во Република Северна Македонија, заедно со техничките објаснувања (критериуми, избор и процес на доделување.) Национална конференција за квалитет исто така, ќе покани национални, регионални и меѓународни организации со Фокус на достигнување во управување со квалитет во јавниот сектори потсетување на синергијата помеѓу истражувањето и развојот, градењето капацитети, иновациите, соработката и партнерствата. Исто така, треба да има за цел да го задржи моментумот на трансверзалната природа на управување со квалитет и неговата единствена улога за брзо воспоставување синергии со другите модели на управување со квалитет.

Од таа причина, планот за комуникација треба исто така да биде усогласен со Планот за вмрежување и напорите за партнерство што ќе го подобри допирањето до претпочитаната целна публика и ќе обезбеди успешен процес на застапување. Видливоста треба да биде усогласена со комуникацискиот план зајакнат со план за купување медиуми, особено во врска со дигиталните медиуми (онлајн портали, социјални медиуми, YouTube, итн.), но исто така и традиционалните медиуми (телевизиско појавување, радио/печатена кампања) на национално и регионално ниво, како и план за неколку кампањи (назначени за одредени фази од Националниот план за управување со квалитет 2023 -2025).

Препораки и предлог активности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Активности** | **Под-активност** | **Период на имплементација** | **Ризик и мерки за ублажување** | **Индикатори** | **Буџет** | **Одговорност** |
| План за комуникација и видливост (комуникациска цел/пристап/клучни пораки/алатки/временска рамка за активности, показател за достигнувања) | Подготовка и валидација на план за комуникација и видливост  Зголемување на информациите откриени со предвидената активност на М&Е | 2023 | Незаинтересираност на службениците на јавна администрација за вклучување на информациите поврзани со управување со квалитет | Подготвен и потврден документ  Информациите откриени со предвидената активност на М&Е зголемени | Институционални капацитети | МИОА |
| План за застапување | Подготовка и валидација на план за застапување  Зголемување на информациите откриени со предвидената активност на М&Е | 2023 | Незаинтересираност на релевантните лидери на мислење за вклучување на информациите поврзани со управување со квалитет | Подготвен и потврден документ  Информациите откриени со предвидената активност на М&Е зголемени | Институционални капацитети | МИОА |
| Дизајн и спроведување на информативна кампања | Подготовка на информативна кампања  Имплементација на информативна кампања | 2023 | Недостаток на персонал/ММ: намера да се ангажира повеќе персонал во координативно тело и да се назначи  Експерт за односи со јавноста и комуникации или да нарачува услуги | Подготвена и спроведена кампања (најмалку 2 настани на годишно ниво)  Главните партнери (G2G, G2B, G2A, G2C) беа постигнати преку кампањата (потврдена со предвидената активност на М&Е | До 12000 евра годишно | МИОА |
| Дизајн на материјали за видливост | * Дизајн на материјали за видливост (4x брошура за E- управување со квалитет, е-билтен за новинари, инфографици за веб-страници итн.) | Прва половина на 2023 | Недостаток на персонал/ММ: намера да се ангажира повеќе персонал во координативно тело | Доставени материјали во договорено време и квалитет | До 4000 евра годишно | МИОА |
| Видео продуправување со квалитетција | Дизајн на видео материјали - 3 видеа (до 3 минути секое) | Прва половина на 2023 | Недостаток на персонал/ММ: намера да се ангажира повеќе персонал во координативно тело | Доставени материјали во договорено време и квалитет | До 5000 евра годишно | МИОА |

# **АНЕКС I – Акциски план**

Со зелено се означени приоритетните под активности

Со портокалово се означени активностите кои не се приоритизирани

| Бр. | Активност | | Под-активност | | Одговорна институција | 2023 | | | | 2024 | | | | | | 2025 | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1/4 | 2/4 | 3/4 | 4/4 | 1/4 | 2/4 | 3/4 | | 4/4 | | 1/4 | 2/4 | 3/4 | 4/4 |
|  |  | | Столб 1 – Понатамошно вклучување на лидерството | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Национален план за управување со квалитет 2023-2025 презентиран на Владата и на Советот на РЈА | | Владина седница за презентација на Национален план за управување со квалитет 2023-2025 година | | ГС ВРСМ и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Седница на Советот на РЈА за презентација на Национален план за управување со квалитет 2023-2025 | | ГС ВРСМ и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| 1. 2. | Модел на управување и координација на управување со квалитет во ревизија на јавна администрација | | Подготовка на Анализа за нов концепт на управување во управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Одобрувана е ревизија на концептот на управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| 1. 3. | Добивање политичка поддршка на високо ниво за воспоставување на Координативното тело | | Формирање на Координативно тело на управување со квалитет | | МИОА/ГС ВРСМ |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Национален план за управување со квалитет 2023-2025 презентиран пред политичкото раководство на сите институции на приоритетната листа за воведување на стандарди за управување со квалитет | | Презентација на Национален план за управување со квалитет 2023-2025 до институциите на приоритетната листа за воведување на стандарди за управување со квалитет | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Користење на комуникациски канали (социјални мрежи и медиуми) за ширење информации за управување со квалитет | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Зголемена имплементација на планот за управување со квалитетна различни институции на јавниот сектор | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Истражување за задоволството на персоналот за спроведување на управување со квалитет (онлајн прашалник) | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | | Столб 2 – Правна и регулаторна рамка релевантна за управување со квалитет во јавен сектор | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Анализа на Законот за воведување на управување со квалитети и ЗРП во јавниот сектор со препораки за подобрување на Законот | | Изработка на Анализа на Законот за управување со квалитет со препораки | | МИОА/ Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Измена на постојниот Закон или нов закон според препораките од анализата и донесувањето на сите релевантни подзаконски акти | | Усвојување на Анализата и препораките од Законот | | МИОА  ГС ВРСМ |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Формирање работна група за изготвување на измените на Законот | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Подготовка на измени и дополнувања на Законот | | МИОА/ Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Усвојување на измените на Законот | | Службата во Собрание на Република Северна Македонија |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Формирање на работна група за изработка на потребните подзаконски акти | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Донесува подзаконски акти | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | | Столб 3 – Рамка за градење капацитети | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. 1. | Обуки за модели за управување со квалитет | | Дизајн на наставни програми и материјали за обуки за модели за управување со квалитет (ЗРП TOT, ПЕФ, ДНЛ , Agile, Предвидување и управување со кризи) | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Ангажирање на обучувачи за модели за управување со квалитет (ЗРП TOT, ПЕФ, ДНЛ , Agile, Foresight и управување со кризи) | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Обуки за модели за управување со квалитет ЗРП, Обуки за обучувачи за модели за управување со квалитет | | Организација на обуки за обучувачи | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Обуки за ПЕФ процесот | | Организација на Обуки за модели за управување со квалитет | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Обуки за други аспекти за управување со квалитет (ДНЛ , Agile, предвидување и управување со кризи | | Организација на обуки други аспекти за управување со квалитет(ХЦД, Агилен, Предвидување и управување со кризи) | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Обуки за модели за управување со квалитет за дигитални вештини и компетенции | | Наставни програми и материјали за Обуки за модели за управување со квалитет развиени се дигитални вештини и компетенции | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Ангажирање на обучувачи за дигитални вештини и компетенции | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  |  | | Организација на Обуки за модели за управување со квалитет Дигитални вештини и компетенции | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Дизајн на Националната награда за квалитет | | Подготовка на компаративна анализа на национална награда за квалитет во земјите на ЕУ, моделите и придобивките | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Информација за Владата за наодите од Компаративната анализа со предлог за моделот на национална награда за квалитет | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Донесување на Обуки за модели за управување со квалитет на Владата за дизајнирање на национална наградата за квалитет | | ГС ВРСМ |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Измени и дополнувања на Законот со кој се регулира доделувањето на национална награда за квалитет | | МИОА, ГС ВРСМ, Служба на Собранието на Република Северна Македонија |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Национална награда за квалитет и конференција на високо ниво | | Организација на национална награда за квалитет | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Заедничко пилотирање ЗРП , Agile и ДНЛ во избрани институции (до три) | | Подготовка на Методологија со критериуми за избор на пилот-институции | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Избор на три пилот институции за заедничко пилотирање ЗРП, Agile и ДНЛ | | Координативното тело /МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| IЗРП, Agile и ДНЛ пилотирани во три институции | | Координативното тело /МИОА и пилот институции |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Подготовка на извештај за резултатите од пилотскиот процес подготвен со препораки за понатамошни активности | | Координативното тело /МИОА и пилот институции |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | | Столб 4 Институционално и организациско подобрување/мониторинг и обезбедување на квалитет/пристапност до јавната администрација и јавните услуги | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Реорганизација на МИОА и воспоставување внатрешна организациона структура за поддршка на Координативното тело | | Подготовка на функционална анализа на МИОА и проценка на потребниот кадар и технички ресурси за целосна имплементација на Законот, национален план за управување со квалитет 2023-2025 и други политички документи | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Препораки за потребната внатрешна организациона структура во МИОА за управување со квалитет, бројот на службеници и потребни технички капацитети | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Изменување и дополнување на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места во МИОА за формирање единица за управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Кадровско екипирање на организационата единица/и за управување со квалитет во МИОА | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Воведување на посебни позиции/структура во јавните институции за управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
|  | Вградување на иновациска функција во Координативното тело | | Подготвување и донесување на основачки акти на Координативното тел | | Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
|  | Воспоставување на регионална иницијатива (првенствено фокусирана) за иновации во јавниот сектор | | Подготовка на физибилити студија за регионализација на Координативното тело | | Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Започнување регионална иницијатива за иновации | | МИОА, ГС ВРСМ и МФ |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Извештај за изводливост за регионализација на Координативното тело усвоен од Владата | | ГС ВРСМ и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Реорганизирано координативното тело | | Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Започнување регионална иницијатива со потенцијална поддршка на различни меѓународни организации како што се СЕФ, РеСПА и РСС регионализација на Координативното тело | | Координативното тело, МИОА, ГС ВРСМ и МФ |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| (Потенцијал) Потпишување Меморандум за разбирање со партнерите | | Координативното тело, МИОА, ГС ВРСМ и МФ |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| (Потенцијал) Потпишување Меѓувладина спогодба од страна на земјите од Западен Балкан за формирање на Регионален акцелератор за иновации во управување со квалитет | | Координативното тело, МИОА, ГС ВРСМ и МФ |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Воспоставување на Регионален акцелератор за иновации во управување со квалитет | | Координативно тело, МИОА, ГС ВРСМ и МФ |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
|  | Дефинирање на стандарди за пристапност до јавната администрација и услуги | | Преземање и користење на наодите на релевантните организации за пристапноста до јавната администрација и услугите со препораки за потребните стандарди | | МИОА и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Дефинирање стандарди за пристапност до јавната администрација и услуги | | МИОА и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Регулирање на стандардите за пристапност до јавната администрација и услуги регулирани со Закон и подзаконски акти | | МИОА и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Изработка на план за пристапност на јавната администрација и услуги | | Подготовка и усвојување на план за пристапност и приоритетна листа на јавната администрација и услуги за имплементација на стандарди | | МИОА и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Спроведување на план за пристапност на јавната администрација и услуги | | Имплементација на стандардите за пристапност на јавната администрација и услуги според приоритетниот план | | ЈС со поддршка од МИОА и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Спроведување на процес на М&Е на секои две години, вклучувајќи истражување за задоволството на клиентите | | проведување на M&E со анкета за задоволството на клиентите за јавните услуги | | ЈС со поддршка од МИОА Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Анализа на резултатите од М&Е со анкетата за задоволство | | ЈС со поддршка од МИОА Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Усвојување и имплементација на препораките за подобрување според наодите од истражувањето | | ЈС со поддршка од МИОА и Координативното тело |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | | Столб 5 – Процес на дигитализација | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Дигитализација на онлајн прашалникот за ЗРП | | Дигитализација на прашалникот за ЗРП | | Координативното тело и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Примена на управување со квалитет код, за мерење на задоволството на клиентите | | Поставување анкети за задоволство на клиентите онлајн на веб-страницата на управување со квалитет | | Координативното тело и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Користење на достапни алатки (QR кодови) за истражување на задоволството на клиентите | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Подготовка на прашалници за проверка на задоволството на корисниците (во главните области) | | Координативното тело и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| 1. 3. | Интерактивен онлајн тренинг за ЗРП | | Дизајн на интерактивни онлајн обуки | | Координативното тело и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Поставување и користење на интерактивни онлајн обуки за ЗРП на веб-страница за управување со квалитет | | Координативното тело и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Надградба на веб-страницата kvalitet.mk и поставување и ставање во функција на е-платформа (за вмрежување) | | Веб-страницата за управување со квалитет надградена со платформа за вмрежување | | Координативното тело и МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Примена на Ц4ИР четири-фазна Методологија | | Превод и усвојување на Ц4ИР четирифазна Методологија | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Пилотирана е четирифазна Методологија Ц4ИР | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | | Столб 6 – Партнерство и вмрежување | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Надградба на неформалната мрежа на МИОА за управување со квалитет | | Редизајнирање и надградба на неформалната мрежа за управување со квалитет со нови членови | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Заеднички состаноци на неформалната мрежа за управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Дизајнирани и иницирани заеднички активности (на пр. заеднички проект/програма) од неформалната мрежа за управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Организирајте дискусија со идентификуваните партнери и дефинирајте области од заеднички интерес за заеднички активности (поединечни активности/проекти/програми) и вмрежување | | Состаноци/е-состаноци со партнери идентификувани за подобрување на управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Заеднички проект – програми подготвени со партнери идентификувани за подобрување на управување со квалитет | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Партнерски план за заеднички активности, вклучувајќи настани за вмрежување (на пр., РеСПА, СЕФ, РСС, ЕИПА, итн.) | | Дизајн на план за партнерство, вклучувајќи активности за вмрежување (РеСПА, СЕФ, РСС, ЕИПА, итн.) | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
| Имплементација на планот за партнерство | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | Опсег на надградба на единицата за У управување со квалитет и ЗРП на МИОА со трансфер на знаење во регионот - Фаза на иницирање и партнерство | | План за партнерство, вклучително и надградба на единицата за управување со квалитети ЗРП на МИОА со трансфер на знаење во регионот | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | | Столб 7 – Комуникација, видливост и застапување | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | План за комуникација и видливост (комуникациска цел/пристап/клучни пораки/алатки/временска рамка за активности, показател за достигнувања) | | Подготовка и валидација на план за комуникација и видливост | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
| Зголемување на информациите откриени со предвидената активност на М&Е | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
|  | План за застапување | | Подготовка и валидација на План за застапување | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
| Зголемување на информациите откриени со предвидената активност на М&Е | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
|  | Дизајн и спроведување на информативна кампања | | Подготвена и осмислена информативна кампања | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
| Информирани се главните партнери (G2G, G2B, G2A, G2C). | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
|  | Видео продукција | | Дизајнирани материјали за видливост | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |
| Дизајнирани видео материјали | | МИОА |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |

# **АНЕКС II – Мапа на засегнати страни**

|  |  |
| --- | --- |
| **Засегнати страни** | **Клучни одговорности** |
| **Високо раководство** | -обезбедување поддршка од високото раководство кое ќе го смета ЗРП за значаен приоритет  - обезбедување поддршка на високо ниво за спроведување на процесот  - одвојување време и ресурси за имплементација |
| **Тим за самооценување** | - разбирање на процесот за ЗРП  - трансфер на најдобрите практики во спроведувањето на ЗРП  - мотивација за вклучување во процесот на самооценување  - промовирање на резултатите од самооценувањето |
| **Надлежни организациски единици во МИОА за спроведување на планот за подобрување** | - прифаќање на утврдените мерки за спроведување  - спроведување на утврдените мерки |
| **Вработени** | -разбирање на значењето на процесот за ЗРП  - спроведување на утврдените мерки |
| Партнери - донатори, стопански комори, меѓународни организации | - зголемување на свеста за посветеноста на МИОА за воведување систем за управување со квалитети подобрување на неговите услуги |
| **Клиенти – Граѓани, државни институции** | - разбирање на придобивките од воведување на ЗРП  - промовирање на целите за подобрување на услугите до крајните корисници |
| **Влада** | - политичка поддршка за мерките кои произлегуваат од моделот за ЗРП |

# **ANNEX III – прашалник за евалуација на Национален план за управување со квалитет во јавниот сектор 2018-2020**

1. Презентирање на Националниот план за управување со квалитет во јавен сектор до Владата и Советот за РЈА со намера да се добие нивната поддршка и посветеност.

• Дали сите институции беа запознаени со Националниот план 2018-2020?

• Дали Владата редовно (двапати годишно) е информирана за спроведувањето на клучните мерки и постигнатите резултати од Националниот план?

• Дали е формирано Координативно тело за управување со квалитети кој учествува во неговата работа?

2. Подигнување на свеста и размена на информации со организации од јавен сектор во Република Северна Македонија за управување со квалитетот.

• Дали МИОА подготвила промотивни материјали за управување со квалитетот, и ако да, кога, што и колку?

• Дали е креирана веб-страница за управување со квалитет?

• Дали се креирани електронски билтени за управување со квалитетот?

• Дали се организира годишна конференција за управување со квалитетот во јавниот сектор?

• Дали е воспоставена национална награда за квалитет?

1. Градење на капацитетите на организациите од јавен сектор во Република Северна Македонија за примена на модели и алатки за управување со квалитет

• Дали се организираат основни обуки за воведување модели и алатки за управување со квалитет, кога, што и колку?

• Дали е воспоставена база на национални обучувачи за управување со квалитет (ЗРП , ИСО , CSM) преку организирање обуки за обучувачи?

• Колку обуки за обучувачи се одржани, кога и колку обучувачи се обучени?

• Дали е формирана „Мрежата за управување со квалитет во јавната администрација во Република Северна Македонија“, кога е формирана, кој учествува во неа, како функционира и кои се нејзините одговорности и резултати?

• Дали се развиени програми за обуки за алатки и модели за управување со квалитет, дали се вклучени во Годишната програма за генерички обуки и кој ги спроведува овие обуки?

• Дали е воспоставен процес за обезбедување на надворешна проценка на управувањето со квалитетот во институциите?

1. Вклучување на различни засегнати страни во спроведувањето и унапредувањето на управувањето со квалитетот во јавната администрација во Република Северна Македонија.

• Дали граѓанските организации се вклучени во активности за управување со квалитетот и како?

• Дали е воспоставена соработка со академската заедница и на кој начин да се вклучи областа на управување со квалитетот во наставата, како и истражување и експертско мислење?

• Дали е воспоставен дијалог со приватниот сектор за информирање и учење од искуството на приватниот сектор во работата со стандарди и системи за управување со квалитет?

• Дали е воспоставена соработка со меѓународни и регионални организации за управување со квалитетот и со кои?

2. Зајакнување на капацитетите на МИОА за воведување и промовирање алатки за управување со квалитет во јавната администрација во Република Северна Македонија

• Дали е формирана посебна организациона единица (со јасен мандат, улога, персонал и буџет) во рамките на МИОА како Национален центар за управување со квалитет?

• Колку лица се вработени и обучени во МИОА за квалитетно управување со работа во периодот 2018-2020 година?

• Дали МИОА, како ресурсен центар за управување со квалитет, има капацитет за спроведување на планот и континуирана поддршка на институциите во земјата во примената на инструментите за управување со квалитет?

• Како национален кореспондент за моделот ЗРП , дали МИОА учествува во EUPAN и други меѓународни и регионални настани и мрежи?

1. Обезбедување континуитет и одржливост на процесот на управување со квалитетот во Република Северна Македонија.

• Дали е донесена приоритетна листа на институции кои треба да го имплементираат ЗРП моделот и ИСО стандардот, кога е усвоен и од кого?

• Дали се ревидирани постоечките инструменти за мерење на задоволството на корисниците на услугите и кои се тие инструменти?

• Дали се развиени нови инструменти за мерење на задоволството на корисниците на услугите и развиени насоки за нивна примена во институциите, кога и кои?

• Дали се донесени процедури за ангажирање фасилитатори за управување со квалитетот од регистарот на експерти?

• Дали е направена анализа на имплементацијата на Законот за воведување систем за управување со квалитети заедничката рамка за оценување на работењето и обезбедувањето услуги во државната служба, кога е направен, од кого и кои се наодите ?

• Дали е направена анализа на придобивките и резултатите од спроведувањето на различните инструменти за управување со квалитетот, кога е направено, од кого и кои се наодите?

• Дали е направена анализа на извештаите од примената на моделите за управување со квалитет во институциите, кога е направена, од кого и кои се наодите?

# **АНЕКС IV– Институции со ИСО и македонски стандарди**

1. Агенција за планирање на просторот , ИСО 9001:2008
2. Агенција за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги на РСМ, MKS EN ИСО 9001:2015
3. Агенција за вработување на РСМ, ИСО 9001:2015
4. Агенција за електронски комуникации, ИСО 9001:2015
5. Агенција за млади и спорт , ИСО 9001
6. Агенција за поттикнување на развој на земјоделството Битола, MKS EN ИСО 9001:2015
7. Агенција за стоковни резерви, ИСО 9001:2015
8. Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој, ИСО 9001:2015
9. Агенција за цивилна воздушна пловидба, Скопје ИСО 9001
10. Академија за судии и јавни обвинители, MKS EN ИСО 9001:2015
11. Апелациски суд Скопје, MKS EN ИСО 9001:2015
12. Апелациски суд Битола, ИСО 9001:2015
13. Апелациски суд Гостивар,ИСО 9001:2015
14. Апелациски суд Штип, ИСО 9001:2015
15. Секретаријат за европски прашања, ИСО 9001
16. Секретаријат за законодавство, MKC EN ИСО 9001:2015
17. Град Скопје, ИСО 9001:2015
18. Детска градинка Бамби Македонска Каменица ,ИСО 9001:2015
19. Детска градинка Димче Мирчев Велес ИСО 9001-2015
20. ТИРЗ, ИСО 9001:2015 and ИСО 37001:2017
21. Државен архив на РСМ, ИСО 9001:2015
22. Државен универзитет Гоце Делчев Штип, ИСО 9001:2015
23. Државна комисија за спречување на корупција, ИСО 9001:2008
24. Државна комисија за жалби по јавни набавки, ИСО 9001:2015
25. Државен правобранител Скопје, ИСО 9001:2008
26. Болница Кочани, ИСО 9001:2008
27. Детска градинка Ацо Караманов Радовиш ИСО 9001:2015
28. Дом за доенчиња и деца Скопје ИСО 9001
29. Јавна установа - Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Македонски Брод ИСО 9001:2015
30. Јавна установа – Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Битола, ИСО 9001
31. ЈЗУ Универзитетска клиника за нефрологија Скопје, ИСО 9001:2009
32. ЈЗУ Специјализирана болница за геријатриска и палијативна медицина 13-ти Ноември Скопје, ИСО 9001:2010
33. ЈЗУ Универзитетска клиника за инфективни болести и фебрилни состојби Скопје, MKC EN ИСО 9001:2008 MKC EN ИСО 15189:2013
34. ЈЗУ Универзитетска клиника за неврологија Скопје ИСО 9001
35. ЈЗУ Универзитетска клиника за пластична и реконструктивна хирургија Скопје MKS EN ИСО 9001:2015
36. Универзитетска клиника за пулмологија и алергологија Скопје ИСО 9001:2008
37. ЈЗУ Универзитетска клиника за хирургија на лице, вилица и врат – максилофацијална хирургија Скопје ИСО 9001:2009
38. ЈЗУ Универзитетски институт за позитронска емисиона томографија на РСМ ИСО 9001:2015
39. ЈЗУ Универзитетска клиника за радиологија Скопје ИСО 9001:2008
40. Центар за јавно здравје Тетово MKC EN ИСО 9001:2015
41. Библиотека Искра ИСО 9001
42. Водоснабдување Студенчица Кичево, ИСО 9001:2015
43. Комунално претпријатие Исар Штип, ИСО 9001:2015
44. Дом за деца 11 Октомври Скопје, ИСО 9001:2008
45. Бања Банско Струмица, ИСО 9001:2008
46. Институт за социјални активности Скопје, MKS EN ИСО 9001:2015
47. Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Неготино, ИСО 9001:2015
48. Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Берово, ИСО 9001:2015
49. Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Гевгелија, ИСО 9001:2015
50. Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Куманово, ИСО 9001:2015
51. Меѓуопштинскиот центар за социјална работа Скопје, MKC EN ИСО 9001:2015
52. Центар за социјална работа Пробиштип, ИСО 9001:2015
53. Комисија за хартии од вредност, ИСО 9001:2015
54. Министерство за култура, ИСО 9001
55. Министерство за надворешни работи, ИСО 9001:2008
56. Државен инспекторат за сообраќај и транспорт, ИСО 9001
57. МФ-Финансиска полиција, ИСО 9001:2008
58. МФ- Царинска управа, ИСО 9001:2015
59. Национална агенција за европски образовни програми и мобилност, ИСО 9001:2015
60. Општина Аеродром, MKS EN ИСО 9001:2015
61. Општина Берово,, MKS EN ИСО 9001:2015
62. Општина Гази Баба MKS EN ИСО 9001:2015
63. Општина Карпош, ИСО 9001:2015
64. Општина Прилеп, ИСО 9001:2015
65. Општина Центар, MKC EN ИСО 9001:2009
66. Државен студентски дом Професор Мијалковиќ Куманово, ИСО 9001:2015
67. ОУ Глигор Прличев Гази Баба, ИСО 9001:2000
68. Регулаторна комисија за енергетика, MKS EN ИСО 9001:2015
69. Институт за тутун Прилеп, MKS EN ИСО 9001:2015
70. Универзитет Свети Климент Охридски Битола, ИСО 9001:2015
71. Фонд за осигурување на депозити, MKS EN ИСО 9001:2015
72. Фонд за пензиско и инвалидско осигурување на РСM, KC EN ИСО 9001:2015

# **АНЕКС V – Листа на институции кои имплементирале Заедничка рамка за проценка**

1. Министерство за информатичко општество и администрација
2. Државна завод за статистика
3. Министерство за образование и наука
4. Министерство за транспорт и врски
5. Министерство за правда
6. Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство
7. Град Скопје
8. Општина Охрид
9. Општина Тетово
10. Општина Центар
11. Министерство за економија
12. Државна комисија за спречување на корупција
13. Општина Липково
14. Генерален секретаријат на ВРСМ
15. Секретаријат за законодавство
16. Секретаријат за европски прашања
17. Собрание на РСМ;
18. Агенција за администрација
19. Општина Желино
20. Агенција за заштита на правото за слободен пристап до информации од јавен карактер
21. Општина Гостивар
22. Општина Ѓорче Петров
23. Агенција за млади и спорт Општина Јегуновце
24. Центар за јавно здравје Тетово
25. Општина Струга
26. Општина Куманово
27. Општина Кичево
28. МФ-Царинска управа
29. Министерство за правда
30. Министерство за финансии
31. Министерство за внатрешни работи
32. Министерство за надворешни работи
33. Министерство за локална самоуправа
34. Министерство за животна средина и просторно планирање
35. Агенција за вработување на РСМ
36. МФ-Управа за финансиско разузнавање
37. Централен регистар на РСМ
38. МФ-Управа за јавни приходи
39. Дирекција за безбедност на класифицирани информации
40. Општина Гази Баба

1. European ЗРП Resource Center, available at: [https://www.eipa.eu/ЗРП-resource-centre/](https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/) [↑](#footnote-ref-1)
2. СИГМА ОЕЦД Principles of Public Administration, available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> [↑](#footnote-ref-2)
3. World Economic Forum (СЕФ) - Insight Report (2022), available at: [https://www.СЕФorum.org/reports/risk-proof-a-framework-for-building-organizational-resilience-in-an-uncertain-future/](https://www.weforum.org/reports/risk-proof-a-framework-for-building-organizational-resilience-in-an-uncertain-future/) [↑](#footnote-ref-3)
4. European Quality of Government Index 2021 available at: <https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/quality_of_governance/#:~:text=The%20European%20Quality%20of%20Government,in%20their%20region%20of%20residence> [↑](#footnote-ref-4)
5. Findings from the Building a resilient public sector with ЗРП: Lessons learned from the Covid-19 crisis (2022), available at: [https://www.eipa.eu/blog/building-a-resilient-public-sector-with-ЗРП-lessons-learned-from-the-covid-19-crisis/](https://www.eipa.eu/blog/building-a-resilient-public-sector-with-caf-lessons-learned-from-the-covid-19-crisis/) [↑](#footnote-ref-5)
6. РеСПА Comparative study on service delivery (2018), available at: [https://www.РеСПАweb.eu/download/doc/Comparative+Study+on+Service+Delivery.pdf/2342ffd1fe9e64da16d225f545eef521.pdf](https://www.respaweb.eu/download/doc/Comparative+Study+on+Service+Delivery.pdf/2342ffd1fe9e64da16d225f545eef521.pdf) [↑](#footnote-ref-6)
7. Feasibility Report on РеСПАУПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТCenter (2017), available at: [https://www.РеСПАweb.eu/download/doc/Feasibility+Report+on+РеСПА+УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ+Centre+.pdf/7ba2069ff342a79373b67c614e8ad689.pdf](https://www.respaweb.eu/download/doc/Feasibility+Report+on+ReSPA+QM+Centre+.pdf/7ba2069ff342a79373b67c614e8ad689.pdf) [↑](#footnote-ref-7)
8. Quality Management in Public Administration and Public Services – Baseline study (2018), available at: [https://www.РеСПАweb.eu/download/doc/УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ+in+PA+and+PS+-+Baseline+Analysis+.pdf/96d0c61a739d66ca158bd43ec91fce6c.pdf](https://www.respaweb.eu/download/doc/QM+in+PA+and+PS+-+Baseline+Analysis+.pdf/96d0c61a739d66ca158bd43ec91fce6c.pdf) [↑](#footnote-ref-8)
9. Government 5.0, available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/digital-management-towards-society-50/88347> [↑](#footnote-ref-9)
10. 5th Industrial Revolution, available at: https://www.themanufacturer.com/articles/the-innovation-behind-the-industrial-revolution/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Регистар на сертифицирани надворешни евалуатори, достапно на: [https://kvalitet.mioa.gov.mk/trainer\_categories/sertificzirani-nadvoreshni-evaluatori-za-ЗРП/page/2/](https://kvalitet.mioa.gov.mk/trainer_categories/sertificzirani-nadvoreshni-evaluatori-za-caf/page/2/) [↑](#footnote-ref-11)
12. Present models of satisfaction, available at: : <http://kvalitet.mioa.gov.mk/> [↑](#footnote-ref-12)
13. ЗРП External Feedback Procedure (ПЕФ), available at: [https://www.РеСПАweb.eu/110/pages/15/ЗРП-external-feedback-procedure-ПЕФ](https://www.respaweb.eu/110/pages/15/caf-external-feedback-procedure-pef) [↑](#footnote-ref-13)
14. The Law on the Introduction of a Quality Management System and the Common Framework for Assessing the Operation and Provision of Services in the Civil Service, available at: <http://kvalitet.mioa.gov.mk/wp-content/uploads/2019/10/konsolidiran-tekst.pdf> [↑](#footnote-ref-14)
15. The Guidance for Introducing of a ЗРП in the PA, available at: <http://kvalitet.mioa.gov.mk/wp-content/uploads/2019/10/upatstvo-za-voveduvanje-i-samoocenka.pdf> [↑](#footnote-ref-15)
16. The Guidance for Prioritization of the Measures for Improvement, available at: <http://kvalitet.mioa.gov.mk/wp-content/uploads/2019/10/upatstvo-za-prioritizacija.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. The Guidance for the Preparation and Adoption of a Plan for the Improvement, available at: <http://kvalitet.mioa.gov.mk/wp-content/uploads/2019/10/upatstvo-za-plan-za-podobruvanje.pdf> [↑](#footnote-ref-17)
18. PA Institutions - ЗРП users in North Macedonia, available at: [http://kvalitet.mioa.gov.mk/ЗРП-instituczii-koi-implementirale/](http://kvalitet.mioa.gov.mk/caf-instituczii-koi-implementirale/) [↑](#footnote-ref-18)
19. EIPA EPSA Award, available at: https://www.eipa.eu/event/european-public-service-award-ceremony-2021/ [↑](#footnote-ref-19)
20. ОПСИ ОЕЦД, available at: https://oecd-opsi.org/ [↑](#footnote-ref-20)
21. UNDESA PA Award, available at: https://unric.org/en/united-nations-public-service-awards-2022/ [↑](#footnote-ref-21)
22. Legal basis for establishment of Coordinating Body for the Management of theУПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТand the ЗРП, available at: <https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/odluka_za_formiranje_na_kordinativno_telo_za_upravuvanje_so_sistemot.pdf> [↑](#footnote-ref-22)
23. Centers for 4th Industrial Revolution, available at: [https://initiatives.СЕФorum.org/c4ir](https://initiatives.weforum.org/c4ir) [↑](#footnote-ref-23)
24. ОПСИ ОЕЦД toolkit for innovation, available at: <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/> [↑](#footnote-ref-24)
25. ОПСИ ОЕЦД Anticipatory Innovation Resource, available at: https://oecd-opsi.org/work-areas/anticipatory-innovation/ [↑](#footnote-ref-25)
26. Industry 5.0 more, available at: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07_en> [↑](#footnote-ref-26)
27. Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD), available at: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> [↑](#footnote-ref-27)
28. Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016L2102> [↑](#footnote-ref-28)
29. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1, available at: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> [↑](#footnote-ref-29)
30. Council of Europe (CoE), The Internet, a public service accessible by everyone, available at: <https://www.coe.int/en/web/portal/public-service-accessible-by-everyone> [↑](#footnote-ref-30)
31. The EU and the UN, common SDGs, available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_en> [↑](#footnote-ref-31)
32. European Quality of Public Administration Index, available at: <https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/quality_of_governance/#:~:text=The%20European%20Quality%20of%20Government,in%20their%20region%20of%20residence> [↑](#footnote-ref-32)
33. Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, available at: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18556&langId=en> [↑](#footnote-ref-33)
34. Observatory for Public Sector Innovation Toolkit navigator for innovation, available at: <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/> [↑](#footnote-ref-34)
35. Curriculum on Governance for the Sustainable Development Goals, available at: <https://unpan.un.org/capacity-development/curriculum-on-governance-for-the-SDGs> [↑](#footnote-ref-35)
36. World Summit Award (WSA) inspiring cases, available at: https://wsa-global.org/wsa-awards/winners/#?category=2& [↑](#footnote-ref-36)
37. World Economic Forum (СЕФ) – Center for the Fourth Industrial Revolution, available at: [https://initiatives.СЕФorum.org/c4ir/home](https://initiatives.weforum.org/c4ir/home) [↑](#footnote-ref-37)